



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



KONKURENČNÍ STRATEGIE FIRMY VŠESPORTOVNÍ AREÁL OBŘÍ SUD JAVORNÍK

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Michala Kucziaková**

Vedoucí práce: doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.





COMPETITIVE STRATEGY OF COMPANY VŠESPORTOVNÍ AREÁL OBŘÍ SUD JAVORNÍK

Diploma thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Michala Kucziaková**

Supervisor: doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michala Kucziaková**
Osobní číslo: **E12000101**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Konkurenční strategie firmy Vsesportovní areál Obří sud Javorník**
Zadávací katedra: **Katedra marketingu a obchodu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakteristika firmy Vsesportovní areál Obří sud Javorník
2. Teoretická východiska marketingových konkurenčních strategií
3. Analýza konkurence s využitím Porterova modelu
4. Určení konkurenční pozice firmy na trhu
5. Návrh marketingové konkurenční strategie

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1535-3.

HORÁKOVÁ, H. Strategický marketing. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0447-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing Strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, P. and G. ARMSTRONG. Principles of Marketing. 14th ed. New Jersey: Pearson, 2011. ISBN-13: 978-0-13-216712-3.

SOLOMON, M. R., G. W. MARSHALL and E. W. STUART. Marketing očima světových marketing manažerů. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1273-X.

WALKER, G. Modern Competitive Strategy. 3rd ed. Seattle: Amazon, 2008. ISBN-10: 0073381381, ISBN-13: 978-0073381381.

ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.

Katedra marketingu a obchodu

Konzultant diplomové práce:

Milan Saibert

Všesportovní areál Obří sud a Javorník

Datum zadání diplomové práce: 31. října 2014

Termín odevzdání diplomové práce: 7. května 2015



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Všesportovní areál Obří sud Javorník je místem, které svým zákazníkům poskytuje, jak již z názvu firmy plyne, širokou nabídku sportovního vyžití. Z důvodu pouze čtyřleté působnosti, se snaží budovat silnou pozici ve svém konkurenčním prostředí. Firma ale nemá stanovenou konkrétní konkurenční strategii, k čemuž jí má dopomoci tato diplomová práce.

Diplomová práce v teoretické části řeší, jakým způsobem se ve firmách stanovuje konkurenční strategie včetně vysvětlení všech potřebných analýz a klíčových pojmů. Cílem této části je seznámení čtenáře s postupem, kterým se stanovuje konkurenční strategie.

Praktická část je věnována analýze areálu a jejího postavení v konkurenčním prostředí, kde existují další tři konkurenční areály. Cílem této části je na základě informací získaných pomocí daných analýz, definovat konkrétní generickou strategii Všesportovního areálu Obří sud Javorník, dle Michaela Portera.

Klíčová slova

Strategické plánování, strategie, konkurenční strategie, diferenciací, diferenciacní koncentrace.

Annotation

Všesportovní areál Javorník Obří sud Javorník is a place that provides its customers, as the company name implies a wide range of sport activities. Because of only five years of operation, the company is trying to build a strong position in its competitive environment. But this company hasn't a specific competitive strategy so this thesis should bring some solutions.

In theoretical part the thesis tries to explain, how companies determine the competitive strategy, including an explanation of all necessary analysis and key terms. The goal of this section is to acquaint readers with the procedure to determine competitive strategy.

The practical part is devoted to the analysis of the company and its position in the competitive environment, where operate other three competitive firms. The aim of this section is on the basis of information obtained with help of analysis to define specific generic strategy for the Všesportovní areál Obří sud Javorník, according to Michael Porter.

Key Words

Strategic planning, strategy, competitive strategy, differentiation, differentiation focus.

Poděkování

V úvodu diplomové práce, bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Jozefině Simové, Ph.D. za její odborné vedení. Všechny rady, připomínky a užitečné informace jsem uvítala pro zkvalitnění svých znalostí a vypracování této diplomové práce.

Další poděkování patří panu Milanu Saibertovi, prioritnímu majiteli Všesportovního areálu Obří sud Javorník. Ochotou poskytnout všechny potřebné interní informace, mi pomohl k vypracování praktické části diplomové práce. Z důvodu poskytnutí i některých důvěrných informací si spolumajitel firmy přeje, aby tyto údaje byly prezentovány pouze na akademické půdě.

Obsah

Seznam obrázků.....	11
Seznam tabulek.....	13
Seznam zkratk.....	14
Úvod	15
1 Cíl práce	16
2 Představení firmy	17
2.1 Historie.....	17
2.2 Popis a charakteristika činností areálu	18
3 Teoretická východiska.....	20
3.1 Strategické marketingové plánování.....	20
3.1.1 Poslání, vize a cíle	22
3.1.2 Analýza makroprostředí podniku	24
3.1.3 Analýza mikroprostředí podniku	27
3.1.4 Interní analýza podniku	28
3.1.5 SWOT analýza.....	30
3.1.6 Stanovení strategie.....	33
3.1.7 Marketingový mix	34
3.2 Konkurenční strategie	37
3.2.1 Základní pojmy.....	37
3.2.2 Analýza konkurenčního prostředí - Porterův model pěti sil.....	38
3.2.3 Typy konkurenčních strategií podle Portera.....	43
3.2.4 Ofenzivní a defenzivní strategie	45
3.2.5 Alternativní směry strategického rozvoje.....	46
3.2.6 Vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost strategie	47
4 Strategické marketingové plánování areálu Obří sud Javorník.....	48
4.1 Strategické marketingové plánování.....	48
4.1.1 Poslání, vize a cíle areálu Obří sud Javorník.....	48
4.1.2 Analýza makroprostředí areálu Obří sud Javorník	51
4.1.3 Analýza mikroprostředí areálu Obří sud Javorník.....	61
4.1.4 Analýza vnitřního prostředí areálu Obří sud Javorník.....	85

4.1.5	SWOT analýza areálu Obří sud Javorník	88
4.2	Shrnutí výsledků analýzy vnějšího a vnitřního prostředí.....	94
4.3	Návrh marketingové konkurenční strategie areálu Obří sud Javorník	95
4.4	Marketingový mix areálu Obří sud Javorník	100
Závěr		103
Seznam použité literatury		104
Seznam příloh		108

Seznam obrázků

Obr. 1 – Mapa areálu Obří sud Javorník	19
Obr. 2 – Strategické marketingové plánování a stanovení konkurenční strategie.....	21
Obr. 3 – Využitý výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu	30
Obr. 4 – SWOT analýza	31
Obr. 5 – Porterova teorie konkurenčních sil.....	39
Obr. 6 – Nezaměstnanost v ČR podle krajů k 31. 8. 2014	56
Obr. 7 – Průměrné hrubé měsíční nominální mzdy – kraje, v 1. až 2. a v 2. čtvrtletí.....	58
Obr. 8 – Vývoj kurzu EUR/CZK.....	59
Obr. 9 – Mapa Ski areálu Ještěd	63
Obr. 10 – Mapa Ski areálu Severák	64
Obr. 11 – Mapa Ski areálu Monínec	65
Obr. 12 – Propagace, díky které se zákazníci dozvěděli o areálu v létě.....	77
Obr. 13 – Propagace, díky které se zákazníci dozvěděli o areálu v zimě.....	78
Obr. 14 – Návštěvnost lanové dráhy leden 2011 až září 2014	80
Obr. 15 – Návštěvnost bobové dráhy leden 2011 až září 2014	82
Obr. 16 – Návštěvnost penzionu Obří sud leden 2012 až září 2014	83
Obr. 17 – Organizační struktura Všesportovního areálu Obří sud Javorník	87
Obr. A1 – Původní Obří sud.....	109
Obr. A2 – Interiér původního Obřího sudu	109
Obr. A3 – Výhled z rozhledny na Ještěd	110
Obr. B1 – Současný Obří sud	111
Obr. B2 – Interiér restaurace současného Obřího sudu	111
Obr. B3 – Penzion Obří sud Javorník.....	112
Obr. B4 – Zadní část současného Obřího sudu	112
Obr. C1 – Lanová dráha se sjezdovkou a bobovou dráhou	113
Obr. C2 – Lanová dráha s nástupištěm, provozní budovou a občerstvením	113
Obr. C3 – Bobová dráha	114
Obr. C4 – Občerstvení.....	114
Obr. C5 – Provozní budova	115

Obr. D1 – Speciální sedačka lanové dráhy pro invalidy	116
Obr. D2 – Dětské hřiště	116
Obr. D3 – Obora s kozami.....	117
Obr. D4 – Obora s daňky a muflony	117
Obr. D5 – Společenská místnost v provozní budově	118

Seznam tabulek

Tab. 1 – Devět strategií cena/kvalita	35
Tab. 2 – Generická konkurenční strategie podle Portera.....	44
Tab. 3 – Porovnání sjezdovek na základě hlavních kritérií.....	68
Tab. 4 – Porovnání ubytování na základě hlavních kritérií.....	72
Tab. E1 – Ceny skipasů areálu Obří sud Javorník.....	119
Tab. E2 – Ceny skipasů areálu Pláně pod Ještědem.....	119
Tab. E3 – Ceny skipasů areálu Severák	119
Tab. E4 – Ceny skipasů areálu Monínec	119
Tab. F1 – Ceny ubytování penzionu Obří sud Javorník	120
Tab. F2 – Ceny ubytování chaty Pláně – Hlavní budova	120
Tab. F3 – Ceny ubytování chaty Pláně – Vedlejší budova.....	120
Tab. F4 – Ceny ubytování penzionu Semerink	121
Tab. F5 – Ceny ubytování Hotelu Monínec	121
Tab. F6 – Ceny ubytování chatek Javorka a Čertovka – Monínec.....	122
Tab. F7 – Ceny ubytování apartmánových domů - Monínec	122

Seznam zkratek

HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points
IČO	Identifikační číslo osoby
DIČ	Daňové identifikační číslo
TUL	Technická univerzita v Liberci
V. l.	Večerní lyžování
Wi-Fi	Wireless-Fidelity

Úvod

Téma zvolené pro diplomovou práci je Konkurenční strategie firmy, a to z důvodu, že dané téma je pro všechny firmy podstatou úspěchu. V dnešní době, kdy je na trhu mnoho firem s podobným zaměřením a tudíž je těžší se prosadit a dokázat, že právě naše firma je pro zákazníky to nejlepší. Proto by si měl každý ze subjektů položit otázku, jakou konkurenční strategii bude uplatňovat.

Pro stanovení konkurenční strategie jsou nejdůležitější informace, a to především o konkurentech a zákaznících. Poté, když si firmy uvědomí, jakým způsobem fungují a jaké schopnosti mají, měly by být schopny stanovit správnou konkurenční strategii.

Firma zvolená pro diplomovou práci se nazývá Všesportovní areál Obří sud Javorník. V areálu od jeho vzniku pracuji jako externí marketingový pracovník a mám dostatek informací o jeho konkurenčních schopnostech. To je důvod, proč jsem si zvolila právě jí.

V první části diplomové práce bude představena firma, o které práce pojednává.

V teoretické části bude uveden celý proces strategického marketingového plánování. Poté, v návaznosti na fázi Určení strategie, která je také součástí strategického marketingového plánování, bude uveden proces analýzy mikroprostředí podniku a stanovení konkurenční strategie dle Michaela Portera.

V praktické části bude proces strategického marketingového plánování využit v praxi na firmu Všesportovní areál Obří sud Javorník a dále dle Michaela Portera navržen konkurenční strategie této firmy.

Cílem diplomové práce je návrh konkurenční strategie firmy, a proto realizace, kontrola a korekce průběhu realizace nebude v této práci řešena.

1 Cíl práce

Všesportovní areál Obří sud Javorník je firma, která působí na trhu čtyři roky, nemá stanovenou svou konkurenční strategii, kterou by se lépe prosadila ve svém konkurenčním prostředí a dosáhla tím vyšších zisků.

V návaznosti na tento fakt, je cílem diplomové práce posouzení konkurenční pozice areálu a návrh konkurenční strategie.

Mezi dílčí cíle patří analýza stávající pozice ve vztahu ke konkurenci a analýza tržního prostředí pomocí marketingových nástrojů.

2 Představení firmy

Poněvadž celá diplomová práce pojednává o Všesportovním areálu Obří sud Javorník, jako první by měla být firma představena.

V České republice je lyžování velmi známým a oblíbeným sportem. Poněvadž je poslední dobou čím dál, tím více propagován zdravý životní styl, je mnoho lidí, kteří si vybírají právě sportovní areály. Všesportovní areál Obří sud Javorník se nachází nedaleko města Liberce u vesnice Javorník. Je otevřen od roku 2010.

2.1 Historie

V roce 1898 se ve Vídni konala Jubilejní výstava k oslavě 50 let vlády Františka Josefa I. Zde se nacházel i obrovský sud, který zde sloužil jako vinárna. Když tuto výstavu navštívil Wilhelm Huebel, který byl hostinským z Dlouhých Mostů u Liberce, tento nápad se mu zalíbil a rozhodl se sud za 600 zlatých zakoupit. Za pomoci svých přátel sud rozebrali a na čtyřiceti vagónech převezli z Vídně do Liberce. Následující rok byla započata výstavba restaurace, jejíž součástí byl i již zmiňovaný obří sud. Ten byl 18. června 1899 slavnostně otevřen (viz fotografie v Příloze A).

Později byla k objektu přistavěna i 18 metrů vysoká rozhledna, která bohužel byla během druhé světové války značně poničena, a proto bylo nutné ji později strhnout.

Osudným datem pro Obří sud bylo 20. září 1974, kdy došlo k požáru, a celý objekt shořel. Zbyly z něj pouze zbytky pilířů a základů.¹

¹ AREÁL OBŘÍ SUD. *Historie Obřího sudu* [online]. 2013 [vid. 2014-01-04].

Dostupné z: <http://www.areal-obrisud.cz/historie.html>

2.2 Popis a charakteristika činností areálu

Dominantou je replika Obřího sudu, která se nachází v lese na vrcholu sjezdovky. Tento objekt byl otevřen rok po slavnostním otevření areálu a je vybaven restaurací s kapacitou 90 míst a terasou pro dalších 70 návštěvníků. Tato terasa je v zimním období vybavena venkovním vyhřívaným stanem, tudíž je tedy využita i v tomto období. Později byla na základech bývalé rozhledny postavena pergola s kapacitou 50 míst. Obří sud svým zákazníkům může také nabídnout ubytování, a to buď v devíti standardních pokojích, dvou garsonkách a dvou mezonetových apartmánech. I v tomto případě majitelé mysleli na osoby s tělesným postižením a nabízí jeden pokoj pro invalidy. V České republice existují pouze dva obří sudy, ten druhý se nachází v lázních Libverda, avšak je menší. Detaily Obřího sudu je možné zpozorovat z fotografií v Příloze B.

Další důležitou součástí, kterou je možné shlédnout v Příloze C, je sjezdová dráha, nacházející se v nadmořské výšce 520 m, je dlouhá 900 metrů a je vybavená čtyřsedačkovou lanovou dráhou pro pohodlnou dopravu na vrchol sjezdovky. Tato lanová dráha se využívá i přes léto pro turisty, kteří se chtějí dopravit k Obřímu sudu či naopak do dolní části areálu. V zimním období je zde k dispozici dětský provázkový vlek, u kterého se nachází lyžařská školička skřítky Javorníčka. Snowpark, který se také v areálu nachází, je místem pro milovníky adrenalinu.

Dále areál disponuje bobovou dráhou, která je nejdelší trubkovou bobovou dráhou v České republice s délkou 1100 m.

K vybavení patří i nadstandardní občerstvení a bezplatné parkoviště nacházející se ve spodní části areálu. Doplnkovým vybavením je společenská místnost pro konání školení a konferencí, která v zimním období slouží také jako výdejna jídel pro lyžaře. Dále prostor pro parkování karavanů a stanování a dále, zejména pro děti, dětské hřiště, trampolíny, skákací hrad a obory se zvířaty (viz fotografie v Příloze D).

V neposlední řadě areálem prochází turistické stezky a cyklostezky.

Nabídka služeb sportovního areálu Obří sud Javorník

V současnosti neposkytuje Areál Obří sud Javorník pouze služby týkající se pohostinství a ubytování, jako tomu bylo v minulosti. Nabízí také různé druhy sportovního vyžití a doplňkových služeb.

Služby se týkají jak běžného, tak adrenalinového lyžování a snowboardingu, bobování na bobové dráze, turistiky, cykloturistiky a také ubytování a stravování. Areál se zaměřuje zejména na rodiny s dětmi a je tomu zcela přizpůsoben. Na své si ovšem přijdou i náročnější lyžaři a milovníci adrenalinových sportů. Velkou výhodou areálu je bezbariérový přístup, a to i v případě lanové dráhy díky speciální sedačce, na kterou je možné umístit invalidní vozík.

Kromě nabídky zvýhodněného jízdného, týkajícího se jak sjezdové, tak bobové dráhy, nabízí areál i jiné doplňkové služby. Je to lyžařská škola, půjčovna lyží, kosmetický salón a široká škála akcí pro děti i dospělé. Mezi venkovní akce se řadí například Dětská olympiáda, Drakiáda, Vinařská stezka, Barmanská show. Akce konající se v interiéru Obřího sudu jsou taneční zábavy, tematické víkendy, kterým je přizpůsoben i jídelníček, silvestr a mnoho dalších.



Obr. 1 – Mapa areálu Obří sud Javorník

Zdroj: <http://www.areal-obrisud.cz/lanova-draha.html>

3 Teoretická východiska

V teoretické části bude popsán proces strategického marketingového plánování. Jeho první fází je stanovení poslání, vize a cílů. Dále následuje provedení analýzy prostředí firmy a firmy jako takové. Na analýzu podniku a jeho okolí navazuje SWOT analýza. Ty budou provedeny pomocí marketingových nástrojů, které napomáhají k následnému určení pozice firmy v konkurenčním prostředí a stanovení konkurenční strategie. Poslední fází strategického marketingového plánování je sestavení marketingového mixu.

3.1 Strategické marketingové plánování

Předtím, než budou uvedeny jednotlivé fáze strategického plánování, je třeba uvést, co je vlastně strategické plánování.

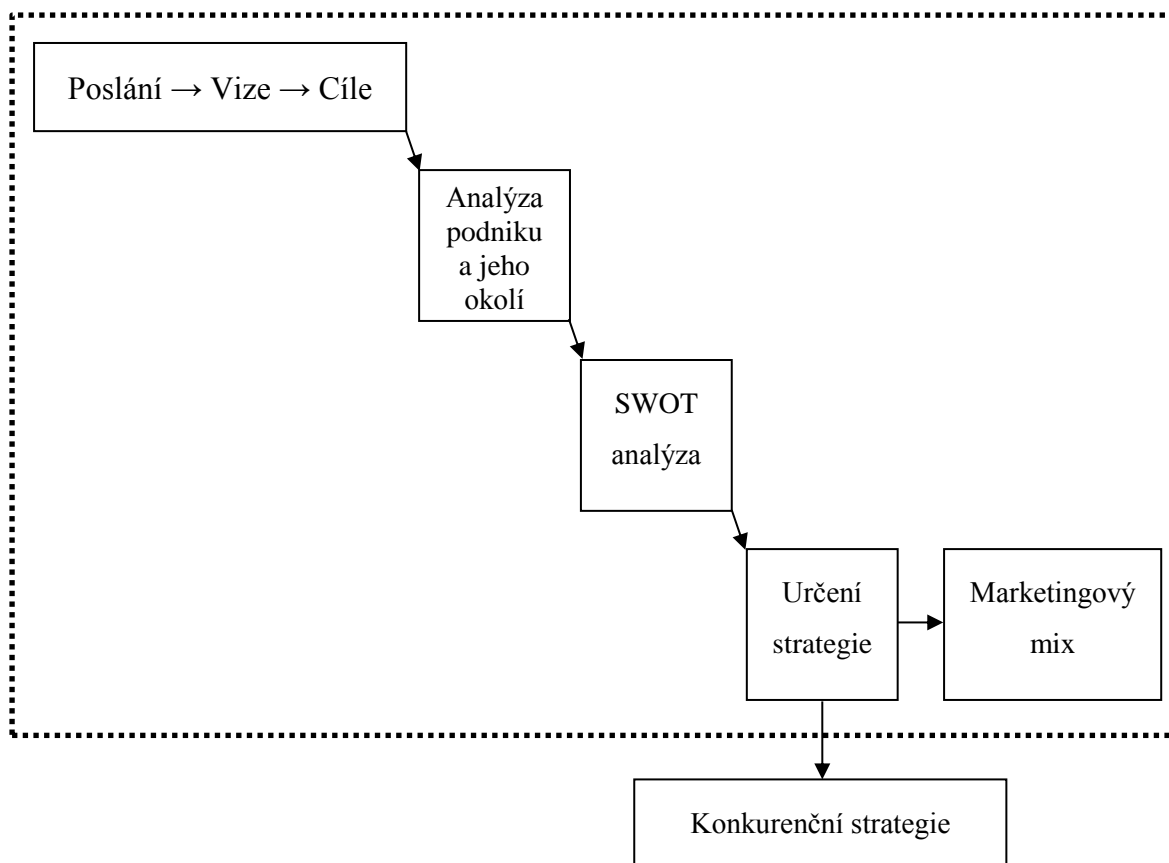
Jak uvádí Dědková a Honzáková², „*Strategické plánování je proces, jehož pomocí stanovuje vedení podniku dlouhodobé cíle a směry vývoje podnikatelské činnosti.*“

Tento rozhodovací proces si žádá, aby firma přistupovala systematicky k analýze vnějších faktorů, které působí na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Záleží na správnosti a komplexnosti informací. Cílem strategického plánování je identifikace, analýza a ohodnocení všech faktorů, které by mohly mít vliv na konečnou volbu strategie podniku.³

² DĚDKOVÁ, J., I. HONZÁKOVÁ. *Základy marketingu*. Liberec: TUL, 2009, s. 18-27.

ISBN 978-80-7372-514-3

³ SHEVCHUK, Roman. *Strategická analýza firmy*, Jindřichův Hradec, 2007, s. 7. Diplomová práce (Ing.).
Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu v Jindřichově Hradci.



Obr. 2 – Strategické marketingové plánování a stanovení konkurenční strategie
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze zpozorovat z Obr. 2, nedílnou součástí strategie podniku je stanovení poslání, vize a cíle podniku, které budou nyní popsány. Následným krokem je analýza podniku a jeho okolí.

Na základě analýzy makroprostředí podniku, mikroprostředí podniku a podniku jako takového, je stanovena strategie. V tomto případě se jedná o stanovení konkurenční strategie.

Jakmile má firma stanovenou strategii, může začít plánovat podrobnosti týkající se marketingového mixu.

Schéma na Obr. 2 shrnuje celý proces přes strategické marketingové plánování, které je vyznačené v rámečku, až po stanovení konkurenční strategie.

3.1.1 Poslání, vize a cíle

V první fázi strategického marketingového plánování si musí firma stanovit poslání, vizi a cíle.

- Poslání

Jedná se o určení existence firmy. Poslání by mělo říct kým firma je, čím se zabývá, o co se snaží a proč se o to snaží. Zabývá se současnými aktivitami firmy a udává směr, kterým se má celá organizace ubírat. Na jeho tvorbě se musí podílet všichni členi organizace. Poslání musí být přesně definované, aby se mohlo následně rozpracovat na jednotlivé cíle.

Poslání by mělo:

- a) definovat současný stav společnosti,
- b) být stanoveno na klíčové kompetence společnosti,
- c) soustředit se na hlavní aktivity společnosti,
- d) obsahovat přednosti firmy,
- e) obsahovat plány, jak dosáhnout strategické výhody,
- f) vyplývat z firemní filozofie, hodnot, etiky a kultury.

Jeho úkolem je také odpovídat na otázky:

- a) Kdo jsou zákazníci firmy?
- b) Jaký je hlavní produkt nebo služba firmy?
- c) Ve kterém geografickém prostředí chce firma konkurovat?
- d) Má firma nejnovější technologii?
- e) Je firma založena na zdravém růstu a finanční stabilitě?
- f) Jaké jsou základní hodnoty, očekávání a etické priority firmy?
- g) Jaké jsou výjimečné kompetence nebo hlavní konkurenční výhody firmy?
- h) Jsou zaměstnanci cennými aktivy firmy?

- **Vize**

Vize znamená udání dlouhodobého směr podniku. Tento odraz budoucnosti by měl být pro členy dostatečně pozitivní, srozumitelný a motivující. To je důležité pro udání dlouhodobého směru, pro budoucí plánování a stanovení cílů firmy. Měla by být iniciována lidmi, stojícími v čele organizace a přijata a sdílena týmem, který by s ní měl souhlasit a podporovat ji.⁴

- **Cíle**

Cíle navazují na vizi a poslání a určují výsledky, kterých má být dosaženo v určitém časovém období. Cíle by si neměly vzájemně odporovat. Často jsou vyjadřovány ve finančních ukazatelích, jako je plánovaný prodej, zisk.⁵

Velmi důležitým aspektem je, aby firmy byly se svým cílem ztotožněny a nebyl měněn při případných změnách v podniku či okolí. Základními cíli jsou spokojenost zákazníků a získání výhod v boji s konkurencí.

Měly by být stanoveny podle pravidla SMART:

- a) Specific (Konkrétní) – Cíl musí obsahovat jasně specifikovanou hodnotu.
- b) Measurable (Měřitelný) – Hodnota cíle musí být opakovatelně měřitelná.
- c) Agreed (Odsouhlasený) – Cíl někdo stanoví a někdo ho musí dosáhnout.
- d) Realistic (Realistický) – Cíle nesmí být nesplnitelné a nerealistické.
- e) Timely (Definovaný v čase) – Musí být dáno, dokdy chceme cíle dosáhnout.⁶

⁴ THADDEUS, M. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 2007, s. 29-31. ISBN 978-80-247-1911-5

⁵ HOJNÁ, R., 5. Přednáška Podnikové plánování a controlling, *Metody a zásady plánování*. 2013

⁶ BUSINESSVIZE. *SMART aneb jak definovat cíle* [online]. 2010-01-03 [vid. 2014-01-30].

3.1.2 Analýza makroprostředí podniku

Analýza makroprostředí slouží pro zkoumání širšího prostředí podniku. Dále pro identifikaci vlivů a stanovení, jak na ně bude podnik reagovat.

Tyto vlivy jsou především důležité proto, že převážně působí na všechny firmy v odvětví, kde je velmi klíčová rozdílná schopnost firem se s nimi vyrovnat.⁷

Makroprostředí firmám diktuje, co a jak mohou a nemohou dělat. Tyto faktory jsou mimo dosah kontroly firmy, ovlivňují postavení a chování podniku. Jak již bylo zmíněno, každá z firem tyto makroelementy vnímá a chápe jinak. Měly by umět jejich klady co nejlépe využít a bránit se hrozbám.

Součástí analýzy makroprostředí jsou faktory šesti druhů (politické, ekonomické, kulturní, sociální a demografické, přírodní, technologické).⁸

- **Politické faktory**

Zde se jedná o zákony, úřady a zájmové skupiny, které ovlivňují všechny jednotlivce společnosti, ať už se jedná o obyvatele či firmy.

- **Legislativní omezení podnikání**

Jde o určitou míru regulace, která podporuje konkurenční prostředí a zajišťuje rovné podmínky na trhu zboží a služeb. Touto regulací jsou myšleny zákony a nařízení vytvořené vládou. Je velmi důležité, aby všechny firmy sledovaly legislativu, neboť se rok od roku mění.

⁷ BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 53. ISBN 978-80-247-1535-3

⁸ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2003, s. 41, 81-82. ISBN 80-247-0447-1

- **Veřejné zájmové skupiny**

Význam těchto skupin neustále roste. Jedná se o zájmové skupiny vládní, soukromé, spotřebitelů, ochránců přírody, homosexuálů a mnoho dalších. Jejich moc a počet se neustále zvyšuje.

- **Společenská zodpovědnost**

Co se týká společenské zodpovědnosti, neuplatňují se zde zákony, ale sociální kodex a profesionální etika. Důvodem je, aby si firmy nešly pouze za svým cílem, ale aby svým chováním chránily spotřebitele a životní prostředí.

- **Ekonomické faktory**

Ekonomické prostředí zahrnuje faktory, ovlivňující kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Existují různé ekonomiky. Na jedné straně může být agrární ekonomika, kde neexistuje mnoho tržních příležitostí z důvodu spotřeby většiny zemědělských a průmyslových produktů. Na druhé straně existují země s bohatými trhy pro různé druhy zboží.

Velmi důležité jsou příjmy obyvatel. Právě oni jsou ti, kteří si kupují výrobky a služby. Uvádí se čtyři třídy spotřebitelů:

- a) Horní třída – nakupuje luxusní nákladné zboží.
- b) Střední třída – je opatrnější ohledně svých výdajů, ale může si dovolit i lepší zboží.
- c) Nižší třída – tito spotřebitelé se drží základních potřeb (oblečení, potraviny).
- d) Nejchudší třída – existuje jen v některých zemích - lidé žijící ze sociálních dávek.

Faktory, které ovlivňují ekonomické prostředí, jsou inflace, nezaměstnanost, úrokové míry a mnoho dalších. To jsou faktory, které ovlivňují kupní sílu obyvatel dané země, což je pro firmy podstatné.

- **Sociální a demografické faktory**

Sociální faktory, jsou faktory a instituce ovlivňující společnost. Co se týká firem, měly by oplatit lidem jejich ochotu pro firmu pracovat. Mohlo by dojít k tomu, že se loajalita zaměstnanců sníží a budou brát práci pouze jako nutnost pro vydělání peněz.

Se sociálními faktory jsou spojeny i faktory demografické, které jsou pro firmu velmi významné, a to z toho důvodu, že se týkají lidí, a právě ti tvoří trh.

Mohou ovlivnit fakt, o jaký produkt či službu budou mít spotřebitelé zájem. Jedná se o pohlaví, věk, zaměstnání. Také o životní styl, jaký lidé zastávají a mnoho dalších faktorů.

- **Přírodní faktory**

Přírodní prostředí zahrnuje přírodní zdroje, které firmy potřebují pro podnikání a svými aktivitami je ovlivňují. Na celém světě existují problémy, jako je nedostatek surovin nebo růst znečištění. V dnešní době se většina firem snaží eliminovat dopad svého podnikání na životní prostředí, neboť ochrana životního prostředí zůstává klíčovým globálním problémem.

- **Technologické faktory**

Technologické faktory se týkají vytváření nových technologií. Ve společnosti, kde jde technologie stále kupředu, existuje mnoho vynálezů, které jsou pro ni velmi významné. Naopak také existují vynálezy, které znamenají hrozbu, jako jsou chemické zbraně. Jedná se o extrém, avšak díky technologiím existují mobilní telefony, notebooky, televize a mnoho dalších produktů. Firmy nesmí ignorovat technologický pokrok, protože to by vedlo k jejich ekonomickému zhoršení, možná i úpadku.

Samozřejmě, že udržet krok s technologickým vývojem, který je stále rychlejší a technologie mají stále kratší dobu životnosti, je velmi finančně náročné, ale bohužel firmy ho sledovat musí.

Z toho vyplývá, že nejdůležitějším faktorem technologického prostředí je výzkum a vývoj. Ten musí firmy neustále sledovat.⁹

3.1.3 Analýza mikroprostředí podniku

Mikroprostředí je odvětví, ve kterém firma podniká a zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které může firma pomocí svých aktivit ovlivnit.

Jako první je potřeba analyzovat samotné odvětví. Při něm se sledují jeho základní charakteristiky, jako je velikost a růst trhu, fáze životního cyklu, nároky na kapitál či bariéry – vstupní nebo výstupní.

Dle struktury odvětví se může jednat o atomizované odvětví (výskyt mnoha malých podniků) či konsolidované odvětví (několik málo silných podniků).

Situace v každém odvětví se neustále mění, a to pomocí faktorů, které mají největší vliv, jinak zvané změnotvorné síly. Jedná se o nové zákazníky, vývoj technologií, nové formy marketingu či rostoucí globalizace. Součástí analýzy by mělo být vytipování maximálně čtyř faktorů, které by mohly mít dopad na podnik a dle toho upravit strategii.

Do mikroprostředí lze zařadit:

- a) partnery – dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, pojišťovny, dopravce,
- b) zákazníky,
- c) konkurenci,
- d) veřejnost – finanční, vládní, místní, všeobecnou, vnitřní, sdělovací prostředky.¹⁰

⁹ KOTLER, P. and G. ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson, 2011, s. 70-86 .

ISBN-13: 978-0-13-216712-3

¹⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*, 2. rozšířené vydání. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2013, s. 102-103. ISBN 978-80-247-4670-8

3.1.4 Interní analýza podniku

Vnitřní prostředí firmy je množina prvků, které na sebe vzájemně působí. Podnik by se dal definovat jako sociálně technický systém, který obsahuje prvky, jako jsou lidé a věcné prostředky. Mezi nimi existují vzájemné komunikační a řídicí vazby. Podnik je systém otevřený a propojený s jeho okolím.¹¹

Vnitřní analýza je ve firmě využitelná z hlediska podpory strategie a zaměřuje se na podnikové zdroje. Vnitřní prostředí firmy se skládá ze zdrojů, které jsou základními vstupy do produkčního procesu v každé firmě.

Z hlediska řízení produktivity a kalkulace nákladů se podnikové zdroje dělí:

- a) Lidské zdroje
- b) Finanční zdroje
- c) Hmotné a nehmotné zdroje

- Lidské zdroje

Lidé jsou pro podnik tím nejdůležitějším aspektem. Díky jejich dovednostem a zkušenostem je velmi ovlivněno postavení firmy na trhu. Snahou každé společnosti by měla být podpora vůle zaměstnanců přispět k celkovému výsledku společnosti a ztotožnit se s jejími cíli.

Při řešení lidí v organizaci je potřeba rozlišovat několik úrovní:

- a) Jednotlivec
- b) Skupina či tým
- c) Organizační útvar
- d) Celá organizace

¹¹ ROBLÍKOVÁ, Kristina. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti Student Agency s.r.o. Jihlava, 2010, s. 11. Bakalářská práce (Bc.). Vysoká škola polytechnická Jihlava, Ekonomika a management.

Na těchto jednotlivých úrovních existují různé fenomény a pravidla, podle kterých by se měla organizace řídit.

- **Finanční zdroje**

Tento pojem označuje finanční prostředky organizace, které jsou z ekonomického hlediska součástí majetku. Všechny zdroje v podniku se musí řídit, a finanční nejsou výjimkou. Z tohoto hlediska se dělí na tři základní složky.

- **Peněžní prostředky podniku**

Tato složka finančních zdrojů má podobu hotovosti, vkladů u peněžních ústavů a ekvivalentů peněžních prostředků, jakou jsou ceniny či šeky. Peněžní prostředky by se daly definovat jako stavová veličina, důvodem je, že zachycují stav peněz v podniku k určitému okamžiku. Jsou nejlikvidnější složkou aktiv a jsou organizaci kdykoli k dispozici pro úhradu svých závazků.

- **Vlastní kapitál**

Vlastní kapitál patří majitelům, vlastníkům či společníkům podniku. Tento druh finančních zdrojů je hlavním nositelem podnikatelského rizika. Ukazatelem finanční jistoty organizace je podíl vlastního kapitálu na celkovém jmění a mění se v závislosti na hospodářském výsledku.

- **Cizí kapitál**

Cizí kapitál je definován jako dluh podniku, který jím musí být v určité době splacen. Jedná se o závazky organizace vůči jiným subjektům.

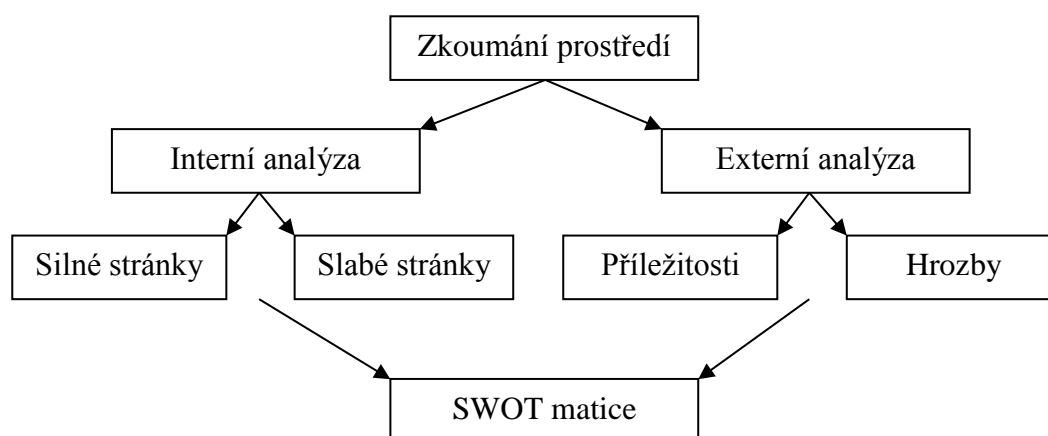
- **Hmotné a nehmotné zdroje**

Jedná se o druhy zdrojů, které jsou pro firmu velmi významné a to proto, že mohou být zdrojem konkurenční výhody.

Dále se dělí na movité a nemovité zdroje a dělení nehmotných zdrojů je na informace, data a znalosti.¹²

3.1.5 SWOT analýza

SWOT analýza, jinak definovaná jako analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, se skládá z analýzy SW a OT. Nejdříve by měla firma začít analýzou OT tedy příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí firmy. Vnější okolí podniku se skládá jak z mikroprostředí, tak z makroprostředí, proto by firma měla provést analýzu obou dvou. Poté následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí firmy.¹³



Obr. 3 – Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů – Strategický marketing-Strategie a trendy (viz poznámka pod čarou č. 13)

SWOT analýza vysvětluje, že podnik dosáhne strategického úspěchu, pokud bude rozvíjet silné stránky a příležitosti a minimalizovat slabé stránky a hrozby. Tato analýza není

¹² MANAGEMENT MANIA. *Podnikové zdroje* [online]. 2013 [vid. 2013-12-04]. ISSN 2327-3658.

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zdroje-podnikove-zdroje>

¹³ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 103. ISBN 978-80-247-2690-8

užitečná jen pro stanovení strategie firmy, ale také pro finanční řízení a plánování a je důležitým doplňkem finanční analýzy.



Obr. 4 – SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů – SWOT analýza firmy
(viz poznámka pod čarou č. 14)

Na obrázku je zobrazena SWOT matice, do které firma uvádí jednotlivé silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

- **Silné stránky**

Silných stránek by měla firma, co nejvíce využít pro další rozvoj firmy.

Zde mohou být uvedeny:

- a) Dobré výsledky hospodaření podniku – nízký podíl problematických pohledávek, rostoucí trend tržeb.
- b) Specifika činností podniku – dobrá distribuční síť, konkurenční výhody.
- c) Management a zaměstnanci podniku – dobře nastavené motivační programy, kvalitní management a zaměstnanci.
- d) Marketing podniku – dobrý obchodní tým, patenty.

- **Slabé stránky**

Pokud se jedná o slabé stránky, měla by je firma co nejlépe identifikovat a následně hledat řešení pro jejich minimalizaci či odstranění.

Mezi slabé stránky je možné zařadit:

- a) Špatné výsledky hospodaření podniku – nedostatek peněz na investice, problémy s likviditou.
- b) Specifika činností podniku – neefektivní výroba, umístění firmy.
- c) Špatné řízení podniku a neefektivní výkony zaměstnanců – vysoká fluktuace zaměstnanců, nezkušenost.
- d) Slabý marketing podniku – nízká diverzifikace výrobků či služeb oproti konkurenci, slabá značka.

- **Příležitosti**

Tuto třetí část SWOT analýzy, by firma měla, stejně jako silné stránky, co nejlépe využít. Jakmile přijde firma na jakoukoli příležitost, měla by jí zrealizovat, aby tím zlepšila svou tržní pozici.

Jsou to například:

- a) Vztahy s firmami, které ovlivňují chod firmy – využití problémů konkurence, rozvoj dalších prodejních kanálů.
- b) Změny v podnikatelském prostředí – využití EU fondů a jiné podpory, ovlivnění cla.
- c) Trendy ve společnosti – orientace na nového zákazníka, vznik technologie.

- **Hrozby**

Jak již bylo zmíněno, příležitosti a hrozby pochází z externí analýzy, což znamená, že je firma nemůže ovlivnit. To pro firmu znamená jediné, musí proti hrozbám vytvořit ochranná opatření.

Mezi hrozby se řadí:

- Vztahy s firmami, které ovlivňují chod firmy – ztráta významného zákazníka, vstup nového konkurenta na trh.
- Změny v podnikatelském prostředí – špatná politická stabilita, růst nezaměstnanosti.
- Společenské trendy – demografické změny, změna chování spotřebitele.¹⁴

3.1.6 Stanovení strategie

V dnešní době, kdy se velmi rychle mění společenské i ekonomické podmínky, musí umět podnik rychle reagovat a především se zabývat budoucností. Bohužel neexistuje univerzální návod, který by se zabýval řešením různých aspektů podniku. Z tohoto důvodu si každá firma musí vypracovat svou strategii, aby si zajistila dostatečnou prosperitu.

Strategie obsahuje taktiky a postupy, díky kterým firma může dosáhnout silnějšího postavení na trhu oproti konkurenci v určité oblasti podnikání.¹⁵

Strategie podniku je velmi důležitá a stanovuje konkrétní cíle podnikání na delší období. Toto období je v rozmezí tří až pěti let. Dále také obsahuje cesty, kterými lze těchto dlouhodobých cílů dosáhnout.¹⁶

Poskytuje firmě tři benefity:

- a) Je zdrojem ekonomického zisku.
- b) Poskytuje rámec pro přerozdělování zdrojů.

¹⁴ FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY. *SWOT analýza firmy* [online]. 2012 [vid. 2013-12-03].

Dostupné z: <http://www.faf.cz/Analyza-ostatni/SWOT-ANALYZA-FIRMY.htm>

¹⁵ DĚDKOVÁ, J., I. HONZÁKOVÁ. *Základy marketingu*. 2009. ISBN 978-80-7372-514-3

¹⁶ MANAGEMENT CONSULTING. *Podnikatelská strategie* [online]. 2013 [vid. 2013-01-22]. Dostupné z: <http://www.management-consulting.cz/cz/podnikatelska-strategie>

- c) Vede společnost při rozhodování týkající se řízení a organizace.¹⁷

Jedním ze základních cílů strategického řízení firmy je dosažení určité konkurenční výhody. Díky ní by měla firma uspokojit trh a zájmové skupiny tzv. stakeholders – majitelé firmy, pracovníci firmy, obchodní partneři, banky.

3.1.7 Marketingový mix

Jakmile si firma zvolí svou strategii, může začít plánovat podrobnosti týkající se marketingového mixu. Je potřeba určit nejlepší způsob prezentace svých výrobků nebo služeb, k tomu je potřeba učinit mnoho rozhodnutí, k čemuž jí může posloužit několik nástrojů.

Souhrnem těchto strategických nástrojů je právě marketingový mix, díky kterému firma dostane žádoucí odezvu od spotřebitelů. K nástrojům marketingového mixu patří produkt, cena, propagace a místo, kde je produkt firmy k dispozici. Tyto aktivity musí být propojeny, jinak nemůže být dosaženo stanovených cílů.

- **Produkt**

Produktem může být výrobek, služba, myšlenka nebo cokoli jiného, co je nabízeno k prodeji. Je zkombinován z několika prvků, které jsou důležité pro jeho úspěch.

- **Cena**

Cena je stanovená hodnota, kterou musí spotřebitel zaplatit, aby nabízený produkt či službu získal. Cena je způsob, kterým lze zvýšit zájem spotřebitelů o náš produkt. Její pomocí lze i vytvořit část image výrobku, a to například tak, že výrobce stanoví vyšší cenu produktu, aby spotřebitelům sdělil, že se jedná o vysokou kvalitu.

¹⁷ WALKER, G. *Modern Competitive Strategy*. Third edition. Seattle: Amazon, 2008, s. 3.

ISBN-10: 0073381381, ISBN-13: 978-0073381381

Tab. 1 – Devět strategií cena/kvalita

Kvalita/Cena	Cena VYSOKÁ	Cena STŘEDNÍ	Cena NÍZKÁ
Kvalita výrobku VYSOKÁ	Premiantská strategie	Strategie vysoké hodnoty	Strategie vynikající hodnoty
Kvalita výrobku STŘEDNÍ	Strategie předražování	Strategie průměrné hodnoty	Strategie dobré hodnoty
Kvalita výrobku NÍZKÁ	Strategie okrádání	Falešná strategie hospodárnosti	Strategie hospodárnosti

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů – Strategický marketing
(viz poznámka pod čarou č. 18)

V tabulce je uvedeno porovnání ceny a kvality. Podle úrovně a ceny kvality výrobku či služby firma zjistí svou strategii.

- **Komunikace**

Pomocí komunikace jsou spotřebitelé informováni o produktu či službě firmy a jsou touto cestou povzbuzováni k nákupu. Komunikace, jinak propagace, může mít různé formy, z nichž budou vyjmenovány základní.

• **Reklama**

Tento nástroj propagace je definován jako neosobní forma komunikace firmy se zákazníky prostřednictvím různých druhů médií. Reklama zákazníky informuje o tom, že produkt existuje, pomáhá vzbudit zájem zákazníka a v neposlední řadě přimět zákazníka, aby si ho koupil. Proto je sdělení firmy, prostřednictvím reklamy, velmi důležité. Firma se musí rozhodnout pro vhodnou kombinaci toho, co je sděleno s tím, jak je to sděleno, aby vznikla požadovaná reakce zákazníka.

Nejdříve se určí obecný obsah, poté základní téma sdělení a v poslední fázi firma pracuje na vhodném prezentování. Sdělení by mělo být srozumitelné, snadno zapamatovatelné a atraktivní. Prostřednictvím reklamy může firma

zákazníkům ukázat objektivní faktory (v měřitelných jednotkách) a subjektivní faktory (image).

- **Osobní prodej**

Tato komunikace se zákazníky je velmi finančně náročná. Jedná se o přímou komunikaci, pomocí níž se prodejce snaží o pěstování obchodního vztahu, s cílem daný produkt prodat a vytvářet dlouhodobě pozitivní vztah. Při této formě propagace je právě prodejce velmi důležitý. Proto je nezbytné, aby byl řádně proškolen a měl schopnosti výrobek firmy prodat.

- **Podpora prodeje**

Strategie podpory prodeje je motivačního typu a představuje krátkodobé stimuly pro povzbuzení zákazníka k nákupu produktu. Jedná se například o různé kupóny, vzorky, slevy.

- **Public relations**

U Public relations se jedná o vytvoření kladného povědomí o firmě a také o budování důvěry. Úspěch firmy závisí na informacích, které budou sděleny, na formě, jakou budou sděleny a na nosičích. Jak je již patrné z názvu, cílem public relations je vytvoření příznivého povědomí o podniku, jeho produktech a snaha sdílet dobré vztahy s veřejností.¹⁸

- **Distribuce**

Jde o činnosti firmy, které dělají výrobek nebo službu dostupnou pro zákazníka.¹⁹

¹⁸ HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd., 2003, s. 27. ISBN 80-247-0447-1

¹⁹ SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL and Elnora W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, a.s., 2006, s. 18-19. ISBN 80-251-1273-X

3.2 Konkurenční strategie

Po definování celého strategického marketingového plánování následuje fáze, navazující na stanovení strategie, v této práci se jedná konkrétně o konkurenční strategii.

Konkurenční strategie firmy bude stanovena na základě generických konkurenčních strategií podle Michaela Portera, tomu bude předcházet analýza mikroprostředí dle modelu pěti sil, od stejného autora. S přihlédnutím ke zvolenému tématu diplomové práce, budou nejdříve vymezeny pojmy týkající se konkurence.

3.2.1 Základní pojmy

Základními pojmy, které se týkají konkurence, jsou konkurence, konkurenční výhoda a konkurenceschopnost.

- **Konkurence**

Všeobecně by se konkurence dala definovat jako střet různých zájmů několika tržních subjektů, ať už se jedná o domácnosti, firmy, státy. Ke střetu dochází na různých typech trhů, ať už to jsou výrobky, služby nebo výrobní faktory. Jde o jeden z předpokladů fungování tržního hospodářství.

- **Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda je to, co firmu odlišuje od ostatních firem, které se pohybují ve stejném konkurenčním prostředí. Něco, v čem zákazníci vědí, že jsme výjimeční. Ať už se jedná o výjimečnou službu, výrobek nebo výjimečně nízkou cenu.

- **Konkurenceschopnost**

Je schopnost firmy úspěšně soutěžit ve svém konkurenčním prostředí.²⁰

3.2.2 Analýza konkurenčního prostředí - Porterův model pěti sil

Pro formulování konkurenční strategie je podstatné uvedení vztahu podniku k jeho prostředí. Důležitým aspektem prostředí, ve kterém firma působí je to odvětví, v němž soutěží. Pomocí struktury odvětví se určují konkurenční pravidla hry. Nejdříve bude ve zkratce popsáno, kdo je Michael Porter.

Celým jménem Michael Eugene Porter. Tento muž je významným americkým ekonomem, působícím na Harvard Business School jako konzultant. Proslavil se zejména jako expert na strategické řízení. Porter je jedním z nejvlivnějších stratégů současnosti. Zabýval se otázkou, jaké vnější síly ovlivňují podnikání firem. Díky tomu definoval model pěti sil. Je autorem i jiných konceptů jako je hodnotový řetězec, strategické skupiny a další.²¹

Model Michaela Portera slouží pro identifikování atraktivity odvětví, a to podle toho, jak níže uvedené síly působí či nepůsobí. Firma by se vůči negativním vlivům pěti sil měla bránit nebo v lepším případě, tyto vlivy využít ve svůj prospěch. Kupující, dodavatelé, substituty a potencionální noví konkurenti jsou konkurenty firmám v odvětví. Poté jen záleží na tom, zda jsou více či méně významní. Všech pět konkurenčních sil dohromady určuje sílu konkurence v odvětví a také ziskovost. Největší síla či síly poté získávají převahu a stávají se rozhodujícími při formulování strategie. Analýza konkurenčního

²⁰ MANAGEMENTMANIA. *Konkurence* [online]. 2013-05-25 [vid. 2014-11-25]. ISSN 2327-3658

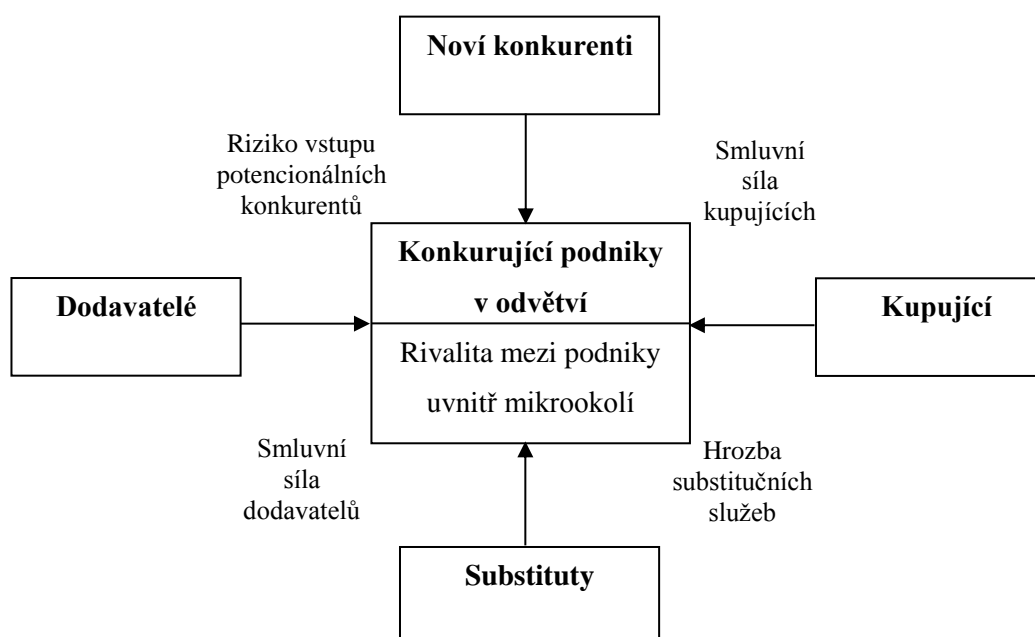
Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>

²¹ BUSINESSVIZE. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business [online]. 2011-01-06

[vid. 2014-01-30]. ISSN 1805-0263 Dostupné z:

<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

prostředí by neměla být prováděna pouze jednou, ale neustále. Důvodem je, že trh i podmínky na něm se neustále mění.²²



Obr. 5– Porterova teorie konkurenčních sil

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů – Strategické řízení podniku
(viz poznámka pod čarou č. 24)

Na obrázku je možné pozorovat, že konkurenční prostředí je obklopeno smluvními silami kupujících a dodavatelů. Z druhé strany hrozbou substitutů a vstupu nových konkurentů.

- Dynamika konkurenčního prostředí

První Porterovou silou je rivalita mezi stávajícími podniky. Při zkoumání konkurenčního prostředí je důležité sledovat, jak velké jsou zde konkurenční tlaky, kolik bude firmu stát propagace, jak moc bude firma schopna využít její konkurenční výhody a zda vůbec bude schopna držet s konkurencí krok. Podle toho, jaká je situace v odvětví a mimo, mění se způsoby využívání strategií.

²² ROBLÍKOVÁ, Kristina. Analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti Student Agency s.r.o. Jihlava, 2010, s. 15. Bakalářská práce (Bc.). Vysoká škola polytechnická Jihlava, Ekonomika a management.

Taktéž dochází ke zmírňování nebo zostřování rivality mezi konkurujícími si firmami. K soupeření mezi stávajícími podniky dochází pomocí cenové konkurence, reklamy, poskytnutí lepšího servisu a mnoho dalších. Učiní tak v případě, pokud cítí příležitost k vylepšení své pozice, pak jen záleží na konkurentech, zda budou reagovat.

V případě cenové konkurence většinou dochází ke zhoršení ziskovosti celého odvětví. Důvodem je, že pokud sníží firma cenu, ostatní ji následují. Co se týká reklamy, ta jak je všeobecně známo, zvyšuje poptávku, a to způsobí zvýšení užitku všem firmám.

- **Dodavatelé**

Dodavatelé uplatňují svou sílu pro vyjednávání týkající se hlavně růstu cen a snižování kvality výrobků či služeb. Síla dodavatelů závisí na tom, jak moc je na nich firma závislá. Čím více závislá je, tím je větší jejich síla.

Záleží tedy na technologické závislosti na konkrétních dodavatelích, přítomnosti alternativních dodavatelů v České republice i v zahraničí či míře konkurence mezi dodavateli v dané oblasti.

- **Substituty**

Substitut lze identifikovat jako jiný produkt, který plní tutéž funkci jako produkt daného odvětví. Substituční výrobky či služby, které jsou levnější, založené na jiném principu a jsou módní, znamenají hrozbu v podobě odchodu zákazníků do jiného odvětví.

Velmi záleží na tom, jak velkou věrnost zákazníci své značce, typu produktu či službě vykazují. Dále také jak moc náchylní jsou na hledání substitutů, s tím je spojena i spokojenost se stávající situací jejich oblíbeného produktu či služby.

- **Kupující**

Tato skupina lidí taktéž využívá vyjednávací sílu. Ta se projevuje hlavně v tlaku na snižování cen, zvýšení kvality a dalších výhod. Tlačí tak konkurenty navzájem proti sobě.

Co se týká síly kupujících, je důležité se ptát na to, nakolik je produkt firmy unikátní, kolik je pro něj na trhu dostupných substitutů a nakolik jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách v České republice i zahraničí.²³

- **Noví konkurenti**

Potencionální konkurenti mají vždy důvod, proč chtějí vstoupit do daného odvětví. Nejčastěji se jedná o to, že je trh atraktivní nebo mají volný potenciál.

Bohužel pro stávající členy odvětví znamená vstup nových konkurentů změnu poměrů, a tak stávající firmy mohou začít používat obranné strategie (snížení cen, inovace).

Firmy, které nově vstoupí do odvětví, přinášejí novou kapacitu. Snaží se získat co největší tržní podíl a také zdroje, kterými může omezovat ostatní firmy, které již v odvětví jsou. Proto v některých odvětvích existují překážky vstupu.

²³ BUSINESSVIZE. Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business [online]. 2011-01-06 [vid. 2014-01-30]. ISSN 1805-0263 Dostupné z:
<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

Mezi hlavní se řadí:

- **Úspory z rozsahu**

Zvyšováním objemu produkce firmy sníží jednotkovou cenu produktu, což nové účastníky odrazuje. Nutí je to vstoupit na trh s velkým rozsahem produkce. Když rozsah bude malý, pocítí tak cenové znevýhodnění.

- **Diferenciace produktu**

Tím, že si stávající firmy získají věrnost zákazníků díky reklamě, servisu či jednoduše proto, že byly v odvětví první, je pro nové firmy těžké překonat existující loajalitu zákazníků.

- **Kapitálová náročnost**

Vstupující firmy musí vynaložit velké finanční prostředky, aby byly schopny konkurovat. Investice se týkají zejména počáteční reklamy nebo například výzkumu a vývoje.

- **Přístup k distribučním kanálům**

Nové firmy musí přimět distribuční kanály, které již využívají zavedené firmy, aby akceptovaly její produkty, což samozřejmě stojí firmu další náklady.

- **Nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu**

Firmy, které se již v odvětví nachází, mohou mít nákladové zvýhodnění, kterého nově vstupující firmy dosáhnout nemohou. Jedná se například o vlastnictví technologie výroby, výhodný přístup k surovinám, výhodná poloha.

- **Vládní politika**

Omezí vstup dalších firem do odvětví pomocí udělení licencí nebo omezení přístupu k surovinám.²⁴

3.2.3 Typy konkurenčních strategií podle Portera

Na základě Porterova konceptu generických strategií bude uvedena forma konkurenčního boje, kterou firma využije při realizaci své strategie. Jedná se o tři, respektive čtyři, druhy generických strategií, které firmě pomůžou k úspěchu se svými produkty či službami na trhu.

Název generické strategie je z toho důvodu, že se jedná o strategie univerzálně použitelné, nezávisle na konkrétním odvětví. Tento model uvádí dvě možnosti pro firmy, jak se odlišit od konkurence, a to buď dosažením nižších nákladů nebo diferenciací v kombinaci se širokým nebo úzkým cílem.

Z těchto základních faktorů pak vychází možnost čtyř strategií:

- a) Strategie nízkých nákladů
- b) Strategie diferenciací
- c) Strategie nákladové koncentrace
- d) Strategie diferenciací koncentrace

Michael Porter firmám doporučuje řídit se jednou z těchto strategií. Firmy by neměly praktikovat strategii „někde uprostřed“, protože se strategie vzájemně vylučují.²⁵

²⁴ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 92-93.

ISBN 978-80-247-4008-9

²⁵ PROQUEST. *Porter's model of generic competitive strategies* [online]. 2013-10-04 [vid. 2013-12-08].

ISSN 0007666X. Dostupné z:

<http://search.proquest.com/docview/199815038/14325D3F4A43124462F/1?accountid=17116#>

Tab. 2 – Generická konkurenční strategie podle Portera

STRATEGICKÁ (KONKURENČNÍ) VÝHODA

STRATEGICKÝ CÍL	Výhoda/ Cíl	Jedinečnost chápaná zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
	Celé odvětví	Diferenciace	Prvenství v celkových nákladech
	Určitý segment	Koncentrace (Nákladová a Diferenciační koncentrace)	

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů – Porter's model of generic competitive strategies
(viz poznámka pod čarou č. 25)

Model generických strategií dle Portera zobrazuje kombinace strategické výhody a strategického cíle. Na základě kombinací těchto dvou faktorů, vznikají čtyři možnosti konkurenční strategie.

- **Prvenství v celkových nákladech**

Jedná se o výhodu, která plyne z nízkých nákladů v porovnání s konkurencí. Podmínkou pro tuto výhodu je obvykle vysoký tržní podíl nebo výhodný přístup k surovinám. Tato strategie je nejvíce uplatňována ve firmách s velkými objemy výroby, pomocí kterých firma dosáhne úspor z rozsahu. Většinou se jedná o výrobky, které nikterak nevybočují ze standardní kvality. Je zapotřebí neustálá kontrola nákladů a na základě zkušeností sledovat možnosti dalšího snížení. Firma by se měla zaměřit na výdaje za marketing, výzkum a vývoj, nákup a další činnosti. Nízké náklady přináší samozřejmě výnosy, ale také ochranu před konkurenčními vlivy. Avšak nelze zcela ignorovat oblasti, jako je kvalita, služby a další.

- **Diferenciace**

Touto strategií je myšleno odlišení výrobku či služby firmy od konkurence. Taková firma se musí soustředit na vytvoření něčeho výjimečného s vysokou přidanou

hodnotou oproti konkurentům, kde náklady vůbec nejsou prioritní. Právě výjimečnost zákazníci oceňují a jsou ochotni zaplatit vyšší cenu.

- **Nákladová nebo diferenční koncentrace**

Koncentrace znamená zaměření, tudíž pomocí této strategie se firmy nezaměřují na celý trh, ale pouze na úzký segment. Cílem podniku je vyhledat mezeru na trhu nebo atraktivní segment. Svou pozornost poté soustředí buď na náklady, nebo na diferenciaci.

Taková firma se pak musí soustředit na poznávání daného segmentu a potřeb zákazníků, kteří se v něm nacházejí.²⁶

3.2.4 Ofenzivní a defenzivní strategie

Podle míry aktivity prosazování konkurenční strategie se dělí na strategii ofenzivní a defenzivní.

- **Ofenzivní**

Jedná se o strategii, která aktivně vyhledává, připravuje se a jedná v reakci na trendy v okolí podniku. Podnik se snaží získat nebo udržet vedoucí místo na trhu. Jedná se o náročnou a drahou strategii, která ale může přinést velké zisky.

- **Defenzivní**

Reaguje na události z okolního prostředí zpětně, což znamená až na základě nevyhnutelnosti reakce. Podnik je na trhu velmi málo aktivní. Snaží se jen udržet

²⁶ NAGY, Jan. *Konkurenční strategie firmy*, Brno, 2011, s. 16-17. Diplomová práce (Ing.). Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.

své pozice. Tato strategie je založena na udržení omezené konkurenční pozice pomocí nízkých nákladů a cen se zaměřením na široký okruh zákazníků.

3.2.5 Alternativní směry strategického rozvoje

Poté, co se firma rozhodne, která konkurenční strategie je pro ni nejlepší, dochází k formulování strategických alternativ naplnění tohoto rozhodnutí.

Existují tyto základní druhy strategických alternativ:

- **Stabilita**

O stabilitu se jedná v případě, kdy si firma řekne, že zůstane v dosavadní oblasti podnikání s podobnou úrovní úsilí. Firma neplánuje žádné inovace a nabízí stále stejné služby či výrobky. Jde pouze o vylepšení postupů v jednotlivých oblastech činnosti podniku.

- **Expanze**

Firma se rozhodla produkovat nové výrobky či poskytovat nové služby. Ráda by pronikla na nové trhy.

- **Omezení**

Firma se rozhodla redukovat své výrobky, služby a trhy. Chce opustit některé oblasti podnikání.

- **Kombinace**

Firma se rozhodne výše uvedené strategie kombinovat.

3.2.6 Vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost strategie

Po zvolení strategie je potřeba posoudit zda je vhodná, přijatelná a uskutečnitelná.

- **Vhodnost**

Strategie musí být v souladu s vizí, logicky provázána se závěry strategické analýzy a relevantními faktory vývoje prostředí.

- **Přijatelnost**

Musí se vztahovat k uspokojování rozhodujících zájmových skupin. Mezi ně patří zákazníci, vlastníci, zaměstnanci. A musí být přijatelná pro stát, banky či obchodní partnery.

- **Uskutečnitelnost**

K její realizaci musí být zajištěné dostatečné množství disponibilních zdrojů, ať už se jedná o finance či lidské zdroje v určitém časovém horizontu.²⁷

²⁷ FUXA, Miroslav. Strategie rozvoje firmy, Brno, 2009. Diplomová práce (Ing.). Masarykova univerzita, Fakulta ekonomicko-správní.

4 Strategické marketingové plánování areálu Obří sud Javorník

Zvolené téma diplomové práce Konkurenční strategie Všesportovního areálu Obří sud Javorník je součástí strategického marketingového plánování této firmy. Proto nyní bude popsáno.

4.1 Strategické marketingové plánování

Ani Všesportovní areál Obří sud Javorník by se neobešel bez stanovení své strategie. Je třeba, aby firma uměla rychle reagovat na své konkurenty, zajistila spokojenost zákazníků a aby věděla, jak se chce vyvíjet do budoucna. Počátečním krokem je určení poslání, vize a cíle. Majiteli areálu jsou jasně stanovené.

4.1.1 Poslání, vize a cíle areálu Obří sud Javorník

V této podkapitole bude uvedeno poslání, vize a cíle areálu Obří sud Javorník.

- Poslání

Areál je zaměřen především na rodiny s dětmi, proto není překvapením, že poslání této firmy je, aby se právě ony zde cítily bezpečně a prožili krásné chvíle. Dětem je v areálu vše přizpůsobené. Ať už se jedná o vybavení dětským hřištěm, trampolínami, skákacím hradem, bobovou dráhou či oborou se zvířaty. Také strava je pro ně připravována z kvalitních a čerstvých surovin.

V dnešní době je na počet rodin žijících v České republice poměrně málo míst, které by mohly navštívit a aktivně zde trávit celý den. Tento fakt bude dokázán na Obr. 14, 15 a 16. Ty zobrazují značné zvýšení návštěvnosti areálu v období prázdnin, v průběhu celého roku. Velká část rodin bydlí v panelových domech, to je důvodem, proč hledají místo, kam by mohly na výlet a strávit zde několik hodin či

dní. Z toho plyne konkurenční výhoda areálu, která spočívá v tom, že firma má veškeré podstatné vybavení, aby jim právě toto mohla nabídnout.

Pro majitele je nejdůležitější, aby mohli rodinám nabídnout program plný zajímavých aktivit. Proto má areál v nabídce velké množství sportovního i dalšího vyžití a občerstvení. V případě, že rodina zde chce trávit i více dní, je pro ně k dispozici ubytování.

Poslání týkající se především rodin s dětmi neznamená, že ostatní návštěvníci jsou jakkoli zanedbávání či omezování. Vybavení bezpečnostními prvky je výhodou i pro ostatní návštěvníky. Jinak i oni mají možnost, zde trávit celý den, například díky bobové dráze či místním podmínkám pro turistiku. Několikrát do roka se také v restauraci konají taneční zábavy a další akce, kterými si může kdokoliv zpříjemnit den či večer a noc trávit v místním penzionu.

Tímto posláním se snaží firma konkurovat třem areálům, které budou uvedeny v kapitole 4.1.3 Analýza mikroprostředí – Porterův model pěti sil v podkapitole Dynamika konkurenčního prostředí. Ti jsou svou působností zaměřené na stejné zákazníky a mají podobné podmínky pro lyžování.

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, poslání by mělo odpovídat na několik otázek. Ty budou zodpovězeny na základě výše popsaného poslání areálu.

a) Kdo jsou zákazníci firmy?

Zejména rodiny s dětmi, dále ostatní milovníci sportů a turisté.

b) Jaký je hlavní produkt nebo služba firmy?

Jak již z názvu Všesportovní areál plyne, jedná se o poskytnutí sportovního vyžití.

c) Ve kterém geografickém prostředí chce firma konkurovat?

Jedná se o zaměření na severní a střední Čechy.

d) Má firma nejnovější technologii?

Díky své krátké působnosti se dá říci, že využívá jedny z nejnovějších technologií a technického vybavení.

e) *Je firma založena na zdravém růstu a finanční stabilitě?*

Ano.

f) *Jaké jsou základní hodnoty, očekávání a etické priority firmy?*

Zcela určitě spokojenost zákazníků, ke které se snaží napomoci každý zaměstnanec firmy. Očekáváním pro firmu je nárůst milovníků sportu a rodinného prostředí, které jim může areál nabídnout.

g) *Jaké jsou výjimečné kompetence nebo hlavní konkurenční výhody firmy?*

Mezi hlavní konkurenční výhody se řadí nejdelší bobová dráha v České republice.

Obnovení Obřího sudu na Javorníku, který je největším obřím sudem v České republice.

Nadstandardní služby a vybavení.

Bezbariérový přístup

h) *Jsou zaměstnanci cennými aktivy firmy?*

Ano, ať už se jedná o zkušenosti z předchozí praxe, jazykové vybavení či schopnost pracovat s moderním technickým vybavením areálu.

- **Vize**

Vizí je pro areál neustálé zlepšování podmínek pro jeho cílovou skupinu. Jedná se o nákup nového vybavení či uskutečnění nových akcí. A to z důvodu, aby dětem areál nepřišel za chvíli stereotypní a mohly se neustále těšit na něco nového. Avšak majitelé nechtějí rušit to, co dosud bylo vybudováno a vymyšleno. Dětské akce a vybavení se dočkalo uznání a oblíbení dětmi, tudíž k tomu není důvod. Jen dosavadní nabídku chtějí majitelé rozšířit o novinky. Například od zimy 2013 vznikla nová lyžařská školička skřítky Javorníčka, který je nyní maskotem areálu. Byl zapojen i do reklamy a dokonce už probíhalo několik akcí, které byly s postavičkou spojené. U dětí měly velký úspěch.

- **Cíle**

Hlavním cílem areálu je zajištění dostatečné návštěvnosti pro dosažení potřebných příjmů.

Areál dosahuje nejvyšších příjmů v zimě, je pro něj tudíž velmi důležité, aby zimní sezóna byla úspěšná, co se týká návštěvnosti. Největší nevýhodou je, že o tom, zda sezóna bude úspěšná, rozhoduje z velké části počasí. Ovšem firma se snaží, v případě, že nenapadne přírodní sníh, zlepšit podmínky pro lyžování umělým zasněžováním. Kvůli němu byla vybudována druhá nádrž pro dostatek vody. Pro případ mlhy, je sjezdovka vybavena silnými halogenovými světly, která pomáhají lyžařům k lepší orientaci na trase.

Při úspěšné zimní sezóně, kdy je dlouhodobá možnost lyžování a sněhová pokrývka je dostatečně kvalitní, má firma značně vyšší obrat oproti sezóně nevydařené. Je tedy jejím cílem, aby tři z pěti zimních sezón byly úspěšné. Tomu se majitelé snaží, navzdory počasí, dopomoci jednáním, dle aktuálního stavu v areálu.

Zajištění dostatečně hojné návštěvnosti platí také pro ostatní období. Areál Obří sud se snaží o tento cíl pomocí dostatečného vybavení a vyžití pro všechny návštěvníky od těch nejmenších až po dospělé. Ať už se jedná o hlavní atrakce, jako je lanová a bobová dráha či o ostatní vybavení. Celoročně se zde také pořádají různé akce, kdy jsou naplánované vždy dvě varianty v závislosti na počasí. Tudíž se nikdy nestalo, že by akce byla kvůli nevlídnému počasí zrušena.

4.1.2 Analýza makroprostředí areálu Obří sud Javorník

V této analýze jsou zkoumány vlivy makroprostředí, což jsou níže zmíněné čtyři skupiny faktorů, které areál nemůže nijak ovlivnit. Pouze může jejich klady využít a bránit se proti jejich záporům.

- Politické faktory

Existuje šest politických faktorů, které ovlivňují Všesportovní areál Obří sud Javorník.

- **Evropská unie**

Evropská unie hrála důležitou roli pro areál hlavně z důvodu pomoci financování výstavby. Ta byla spolufinancována Evropskou unií z Evropského fondu pro regionální rozvoj, a to částkou 116 000 000 Kč. Celá výstavba areálu přišla na 250 000 000 Kč, tudíž zbylou částku museli majitelé hradit z vlastních a cizích zdrojů.

EU také zaručila odstranění hranic s některými státy, tudíž mají zahraniční zákazníci lepší přístup do ČR. Město Liberec je nedaleko německých a polských hranic, což způsobuje hojnou návštěvnost občanů těchto států.

Na druhé straně Evropská unie znamená odstranění bariér pro příchozí konkurenty na náš trh, což není příznivá skutečnost.

- **Česká obchodní inspekce**

Jedná se o orgán státní správy, který firmu pravidelně navštěvuje. Jedná se o kontroly, kdy ověřují, zda:

- a) kuchaři dodržují předepsané gramáže jídel a číšníci míry nápojů,
- b) jsou v jídelním lístku uvedené gramáže jídel a míry nápojů
- c) jsou všechny používané váhy v areálu kalibrované,
- d) souhlasí ceny v jídelním lístku s cenami na účtenkách,
- e) jsou na účtenkách potřebné informace o firmě, jako je název, IČO, DIČ,
- f) jsou všude po areálu vyznačené otevírací doby jednotlivých zařízení,
- g) jsou v areálu na potřebných místech vyznačená kuřácká a nekuřácká místa.

- **Krajská hygienická správa**

Krajská hygienická správa, která se nachází v Liberci, zajišťuje kontrolu, zda:

- a) má firma v pořádku dokumenty týkající se deratizace, provozního a sanitačního řádu a HACCP = systém kritických bodů a zda tyto dokumenty dodržuje,
- b) má firma k dispozici všechny dodací listy,
- c) mají zaměstnanci zdravotní průkazy,
- d) zaměstnanci zaznamenávají teploty v ledničkách a mrazácích,
- e) potraviny a jídla mají správnou teplotu a čerstvost – datum spotřeby,
- f) zaměstnanci dodržují hygienické předpisy jako například, že kuchaři nosí rukavice, čepice.

- **Zákon o ochraně hospodářské soutěže**

Jedná se o zákon, který chrání malé a střední podniky před dominantními firmami na trhu, což jsou firmy, vlastníci tržní podíl větší jak 40 %. Taktéž velkým firmám zabráňuje ve spojování v případě, že by tato skutečnost měla ohrozit malé a střední firmy.

- **Zákoník práce**

Upravuje právní vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem a taktéž vztahy kolektivní povahy.

a) Vznik, změny a ukončení pracovního poměru

V tomto areálu se uzavírá pracovní poměr se zaměstnanci na základě tří smluv, a to:

- Smlouva na dobu neurčitou s tříměsíční výpovědní lhůtou.
- Smlouva na dobu určitou v případě potřeby zaměstnance pouze na zimní nebo na letní sezónu.
- Dohoda o provedení práce, kterou majitelé uzavírají s brigádníky.

b) Pracovní doba a doba odpočinku

c) Odměňování za práci

d) Dovolená

e) Kolektivní smlouva

f) Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

- **Daň z přidané hodnoty**

a) Základní sazba DPH

Základní sazbě podléhá naprostá většina zboží a služeb, zbylá část podléhá snížené sazbě DPH.

b) Snížená sazba DPH

Vývoj snížené sazby DPH, která byla v uplynulých letech zvýšena čtyřikrát, byl následující:

- Od ledna 2008 proběhlo zvýšení snížené sazby z 5 % na 9 %.
- Od roku 2010 se zvýšila snížená sazba z původních 9 % na 10 %.
- Od ledna 2012 snížená sazba DPH vzrostla z 10 % na 14 % a základní sazba zůstala na 20 %.
- Od ledna 2013 se zvýšila spodní sazba ze 14 % na 15 % a základní z 20 % na 21 %.

Do snížené sazby DPH patří zejména potraviny, nealkoholické nápoje, vodné a stočné, teplo, městská doprava, zvířata, knihy, časopisy a noviny, ubytovací služby, vstupné na kulturní akce, léky, stavební práce týkající se bydlení a další.

c) Nová, třetí sazba DPH

Jedná se o sazbu 10 % platnou od roku 2015. Týká se knih, léků, dětských plen a dětské výživy.

d) Sjednocení daní

Od 1. ledna 2016 se dle schváleného zákona sjednotí základní a snížená sazba na 17,5 %.²⁸

Všesportovního areálu Obří sud Javorník se tedy týká jak snížená sazba DPH, tak základní sazba. Snížená v případě prodeje potravin, nealkoholických nápojů, ubytovacích služeb a dalších služeb jako je bobová a lanová dráha. Při prodeji jídel, nápojů a dalšího zboží se areálu týká základní sazba.

Na základě těchto faktů tedy nelze říct, jak areál ovlivní sjednocení sazeb, které bude platné od roku 2016.

- **Ekonomické faktory**

Nyní budou sledovány ekonomické faktory, které ovlivňují areál. Poněvadž se nachází nedaleko Liberce, budeme sledovat hodnoty ukazatelů, které se týkají Libereckého kraje.

²⁸ AKTUÁLNĚ. *Co přinese nižší DPH? Levnější knihy nečekejte* [online]. 2014-04-20 [vid. 2014-08-16].

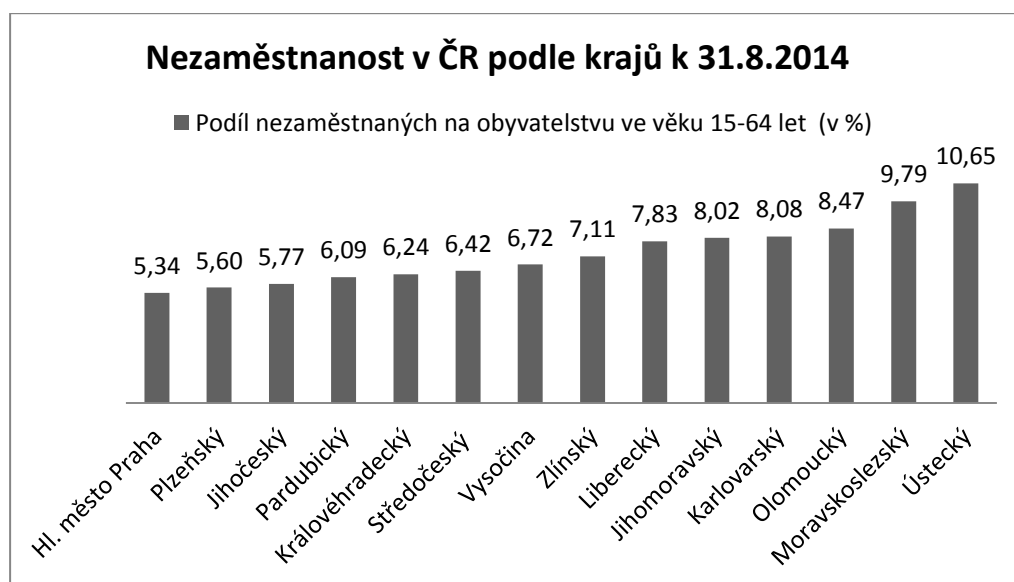
Dostupné z:

<http://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/knihy-sazba-dph/r~4069c83cc62311e38f5c0025900fea04/>

- **Nezaměstnanost**

V Libereckém kraji je podíl nezaměstnaných osob (na obyvatelstvu ve věku 15-64 let) 7,83 %, což znamená meziroční pokles o 0,09 %, a to k datu 31. 8. 2014.

Snížení není nijak výrazné oproti meziročnímu snížení v srpnu 2013, to bylo 0,23 %. Tímto procentuálním podílem se Liberecký kraj řadí na 9. místo v nejvyšší nezaměstnanosti a je vyšší o 0,46 % ve srovnání s republikovým průměrem. Nejnížší podíl je evidován v Praze (5,34 %) a nejvyšší v Ústeckém kraji s hodnotou 10,65 %.²⁹



Obr. 6 – Nezaměstnanost v ČR podle krajů k 31. 8. 2014

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ (viz poznámka pod čarou č. 29)

Tyto poklesy se dají pozorovat ze dvou hledisek. Prvním je, že poklesem nezaměstnanosti se zužuje výběr obyvatel, kteří jsou potřeba zaměstnat v případě nahrazení zaměstnance či navýšení počtu pracovníků. Druhý pohled

²⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nezaměstnanost v Libereckém kraji k 31.8.2014* [online]. 2014

[vid. 2014-09-10]. Dostupné z: http://m.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/140909_nezam

je ze strany zákazníků. Čím více se snižuje nezaměstnanost, tím větší množství lidí má více peněžních prostředků a mohou si dovolit častěji cestovat. To pravděpodobně způsobí zvýšení návštěvnosti areálu.

- **Míra inflace**

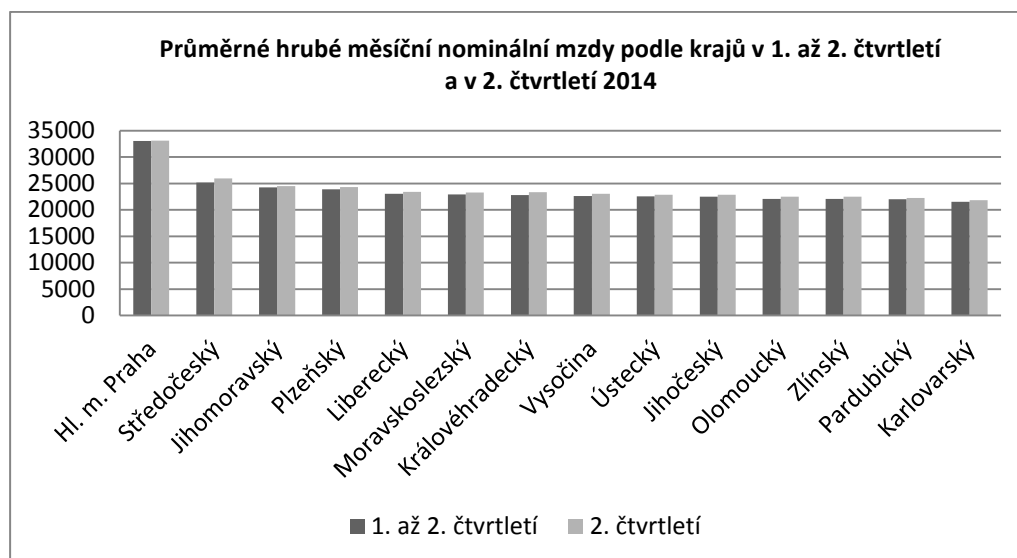
Ta vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za dvanáct posledních měsíců proti průměru dvanácti předchozích měsíců. V srpnu 2014 dosáhla 0,5 %.³⁰

- **Průměrná hrubá měsíční nominální mzda**

Tento ukazatel má v Libereckém kraji za 1. až 2. čtvrtletí roku 2014 hodnotu 23 046 Kč, což znamená růst o 3,1 % oproti stejnému období v roce 2013. Tato hodnota umístila Liberecký kraj na páté místo v celorepublikovém žebříčku, kde republikový průměr byl 25 159 Kč.

Ve 2. čtvrtletí roku 2014 představovala dokonce 23 443 Kč, tudíž meziroční růst byl 3,2 %. Republikový průměr dosáhl 25 500 Kč. Výsledkem je, že v rámci regionů se Liberecký kraj umístil na 5. nejlepší pozici.

³⁰ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná míra inflace v srpnu 2014 dosáhla 0,5 %* [online]. 2014 [vid. 2014-09-10]. Dostupné z: http://m.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/140909_inflace



Obr. 7 – Průměrné hrubé měsíční nominální mzdy – kraje, v 1. až 2. a v 2. čtvrtletí
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ (viz poznámka pod čarou č. 31)

Jak lze zpozorovat z grafu, ve všech krajích došlo v 2. čtvrtletí 2014 k navýšení průměrné hrubé měsíční nominální mzdy. Nejvyšší průměrná mzda připadá na Prahu, ta dosáhla v 1. až 2. čtvrtletí na 33 044 Kč a v 2. čtvrtletí dokonce 33 122 Kč. Naopak nejnižší průměrnou hrubou mzdu mají v Karlovarském kraji, která činila v 1. až 2. čtvrtletí 21 515 Kč a v 2. čtvrtletí 21 848 Kč.³¹

- **HDP**

Nejaktuálnější hodnota regionálního HDP, vyjádřená ve stálých cenách předchozího roku, je 124 416 mil. Kč, a to k datu 29. 11. 2013.³²

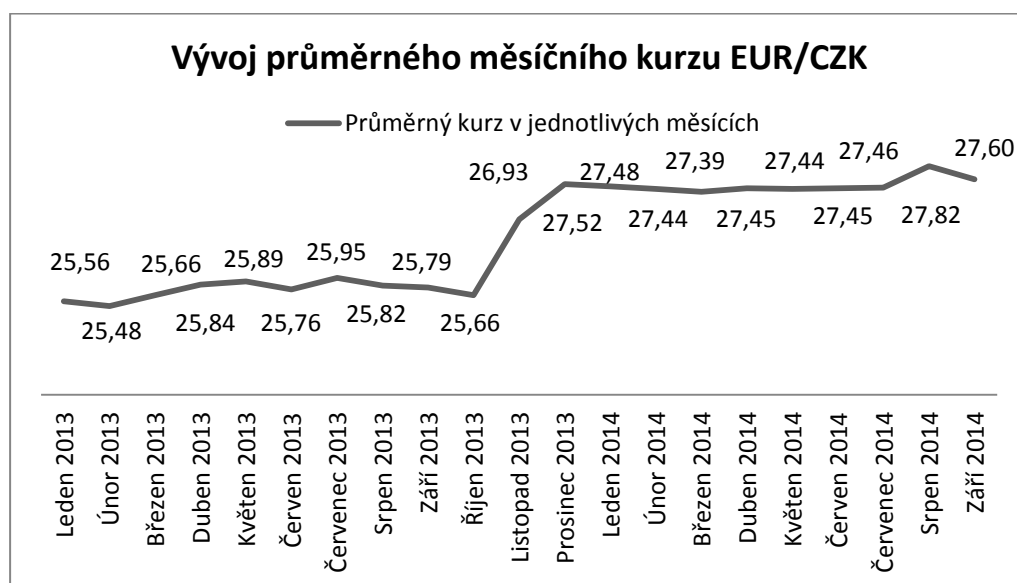
- **Vývoj kurzu euro/česká koruna**

Tento kurz, který se celý rok 2013 pohyboval okolo 1 EUR/25,5 - 26 CZK, ke konci roku 2014 během dvou měsíců rapidně vzrostl.

³¹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj průměrných mezd v 1. až 2. čtvrtletí 2014* [online]. 2014 [vid. 2014-09-10]. Dostupné z: http://m.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/140905_mzdy

³² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nejnovější ekonomické údaje ČR* [online]. 2014 [vid. 2014-08-10]. Dostupné z: <http://m.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovjsi/xl>

V roce 2014 se dlouhou dobu držel na výši okolo 1 EUR/27,5 CZK, v 8. měsíci se na krátkou dobu vyšplhal téměř až na kurz 1 EUR/28 CZK, poté opět klesl na hodnoty kolem 1 EUR/27,5 CZK.³³



Obr. 8 – Vývoj kurzu EUR/CZK

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z ČSÚ (viz poznámka pod čarou č. 33)

Zvyšování kurzu je pro areál kladným faktem. Důvodem je platba zahraničních zákazníků v eurech. Zvýšení kurzu pro ně znamená nižší ceny, což je motivuje k tomu, aby areál více navštěvovali.

- **Sociální a demografické faktory**

Co se týká sociálních a demografických faktorů, pro firmu je zejména důležité stárnutí obyvatel a životní styl.

³³ KURZY. *Statistický graf kurzu euro/česká koruna* [online]. 2014 [vid. 2014-08-10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/CZK-EUR>

Stárnutí obyvatel

Ukazatel stárnutí obyvatel je pro areál velmi důležitý. Důvodem je, že starší obyvatelé, i přesto, že také patří mezi zákazníky areálu, nemají již o sport takový zájem, jako ti mladší.

Na začátku roku 2013 se na struktuře obyvatelstva Libereckého kraje podílely děti do 14 let z 15,4 % a senioři nad 65 let se podíleli 16,2 %.

Avšak budoucí statistiky jsou negativní, podíl seniorů se má zvýšit a podíl dětí do 14 let snížit, což pro areál není pozitivní informace.³⁴

Životní styl

Zdravý životní styl se v dnešní době stal trendem, a jak už to tak bývá, co je moderní, je oblíbené. To je důvodem zvýšení zájmu lidí o sportovní aktivity.

- Přírodní faktory

Jediným přírodním faktorem, který se týká areálu, je ochrana životního prostředí. Areál k ochraně dopomáhá tříděním odpadů a pravidelným odstraňováním odpadků v místních prostorách.

- Technologické faktory

V oboru podnikání, ve kterém firma působí, je pro plynulý chod technologie velmi důležitá.

³⁴ ČESKÉ NOVINY. *V roce 2050 bude žít v Libereckém kraji jen kolem 419.000 lidí* [online]. 2014 [vid. 2014-08-10]. Dostupné z: <http://www.ceskenoviny.cz/regiony/zpravy/v-roce-2050-bude-zit-v-libereckem-kraji-jen-kolem-419-000-lidi/1034827>

- **Výzkum a vývoj**

Z důvodu velkého množství technické vybavenosti, je výzkum a vývoj velmi důležitým aspektem. Tím, že Obří sud Javorník je areál s krátkou dobou působnosti, je vybaven nejnovějšími technologiemi a technikami. Ty se týkají, mimo jiné, hlavně lanové a bobové dráhy.

Avšak v dnešní době, kdy jde výzkum a vývoj neustále kupředu, s ním firma musí držet krok, což je mnohdy velmi finančně náročné.

- **Vliv internetu**

Areál Obří sud má, jako většina dnešních firem, své internetové stránky. Jejich prostřednictvím zákazníkům sděluje aktuální informace, plány do budoucna, otevírací dobu či zveřejňuje fotografie. Webové stránky jsou také způsobem propagace. Avšak jak bylo zjištěno z průzkumu areálu, i přesto, že internet je v dnešní době silné médium, prostřednictvím tohoto způsobu reklamy se dozvěděla o areálu pouze velmi malá část zákazníků.

4.1.3 Analýza mikroprostředí areálu Obří sud Javorník

Analýza mikroprostředí Všesportovního areálu Obří sud Javorník bude provedena pomocí Porterova modelu pěti sil. Jedná se o analýzu, která popisuje konkurenční prostředí, v němž areál působí, a jeho mikroprostředí. Do mikroprostředí areálu patří dodavatelé surovin, substituční služby, zákazníci mající zájem o sport a rekreaci a její potenciální konkurenti.

- **Dynamika konkurenčního prostředí**

Co se týká konkurenčního prostředí, má firma Všesportovní areál Obří sud Javorník dva regionální konkurenty, a to Ski areál Ještěd, konkrétně sjezdovka Pláně pod Ještědem a Ski aréna Jizerky, konkrétně Ski areál Severák.

Celý Ski areál Ještěd a Ski aréna Jizerky nelze brát jako konkurenty pro náš areál. Jsou to velké komplexy s několika sjezdovkami o různé náročnosti, proto firmu zajímají pouze ty sjezdovky, které jsou náročností srovnatelné s tou místní.

Firma považuje ještě jeden areál za svého konkurenta, jedná se o Ski areál Monínec, který sice nepatří do regionální konkurence, poněvadž se nachází u Prahy, ale je areálu Obří sud Javorník nejvíce podobný nabídkou svých služeb a také jsou zaměřeni na stejnou klientelu. Jedná se o pražskou klientelu, konkrétně rodiče s dětmi, která navštěvuje i areál na Javorníku.

- **Ski areál Ještěd**

Ski areál Ještěd díky své velikosti potřebuje více než jen jednu lanovou dráhu, disponuje dvousedáčkovou a čtyřsedáčkovou lanovou drahou, lyžařským vlekem a kabinkovou lanovkou. Je vybaven více druhy sjezdovek a jednou z nich je sjezdovka Nové Pláně. Její délka je 1 000 m a je vybavena dvousedáčkovou lanovou dráhou. Bohužel neposkytuje zákazníkům večerní lyžování, to jim je však vynahrazeno na jiné sjezdovce. Součástí Nových Plání je Chata Pláně, která zde funguje po dlouhá léta a nabízí velkou kapacitu ubytování pro méně náročné návštěvníky.

I přesto, že v zimních měsících považuje areál Obří sud Javorník za konkurenta pouze sjezdovku Pláně pod Ještědem, v letních měsících je tomu jinak. Jak již bylo zmiňováno, dominantou na Javorníku je Obří sud a stejně tak dominantou Ještědu je televizní vysílač s restaurací a hotelem. Oba tyto objekty jsou v létě hlavním důvodem návštěvy areálů. A poněvadž se Javorník nachází na Ještědském hřebenu, mnoho turistů absolvuje cestu z Ještědu na Javorník či naopak.



Obr. 9 – Mapa Ski areálu Ještěd

Zdroj: <http://www.hory.cz/strediska/jestedsky-hrbet/jested/>

- **Ski aréna Jizerky – Ski areál Severák**

Ski aréna Jizerky patří pod společnost SKI Bižu s.r.o. Tuto společnost vlastní Tělovýchovná jednota Bižuterie a realizuje provoz a rozvoj lyžařských areálů Tanvaldský Špičák, Bedřichov a Severák.

Jak již bylo zmíněno, pouze Severák je pro areál Obří sud Javorník srovnatelným areálem. Nachází se v nadmořské výšce 730-795 m. K dispozici je zde jeden pojezdový koberec a 10 lyžařských vleků, z toho 9 vleků je typu poma a jeden je kotvový. Jedná se o tratě nízké obtížnosti (modré sjezdovky) a střední obtížnosti (červené sjezdovky), tudíž jsou vhodné pro výuku lyžování. Nejdelší sjezdovou trasou je Přemostění s délkou 670 m. Sjezdovka Arnika 1 slouží i pro večerní lyžování. Většina sjezdovek je vybavena technikou pro umělé zasněžování. Severák je vybaven i dětskými sjezdovkami a snowparkem. Je zde možné nalézt taktéž lyžařskou školu, půjčovnu a dětskou hernu.

Zákazníci se mohou ubytovat v apartmánech či penzionech, které se nachází v areálu či opodál, ale nejsou v jeho vlastnictví, nýbrž ve vlastnictví soukromníků. S restauracemi je to stejné.³⁵



Obr. 10 – Mapa Ski areálu Severák

Zdroj: <http://www.snowpage.de/skigebiet/Severak/pistenplan>

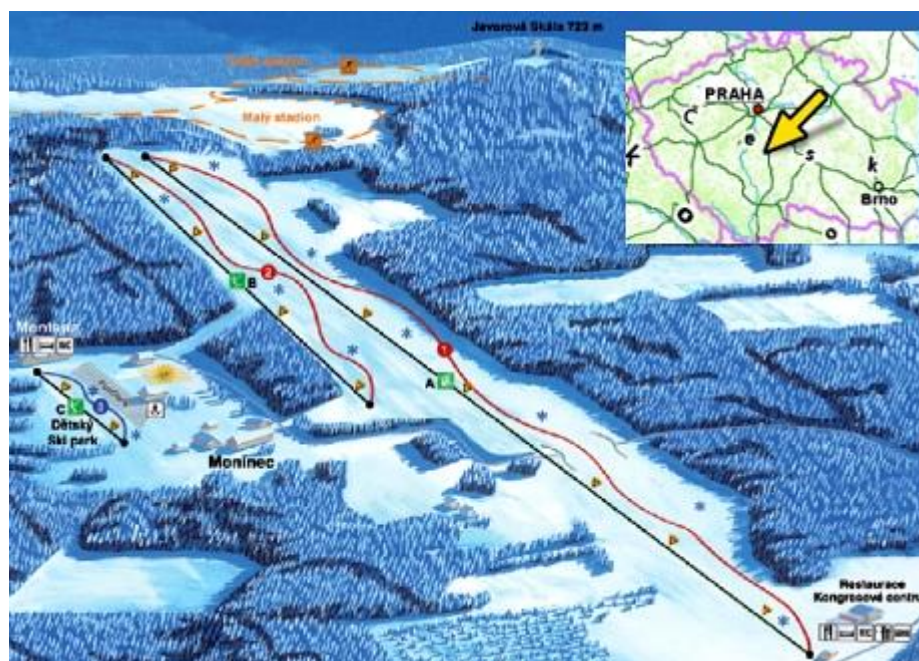
- **Ski areál Monínec**

Areál Monínec se nachází 80 km od Prahy směr Tábor v nadmořské výšce 724 m. Pro lyžaře je zde k dispozici 1200 m dlouhá červená sjezdovka s čtyřsedačkovou lanovou dráhou. Areál je vybaven i dvěma kratšími sjezdovkami, z nichž jedna je červená o délce 600 m a druhá modrá o délce 170 m, kde k dopravě na vrchol slouží vleky typu kotva. Dále sjezdovka pro lyžařskou školu a snowpark. I tento areál je vybaven technikou pro umělé zasněžování a taktéž poskytuje návštěvníkům možnost večerního lyžování.

³⁵ SKI AREÁL SEVERÁK. *Informace o ski areálu* [online]. 2013 [vid. 2014-08-06]. Dostupné z: <http://www.skijizerky.cz/cz/zima/skiarena/ski-areal-severak/informace-o-ski-arealu-837.htm>

V letních měsících mají návštěvníci možnost cykloturistiky či turistiky nebo mohou navštívit bikepark a golf.

Součástí areálu je Hotel Monínec, kde se nachází restaurace, bazén, sauna a vířivka. Dále dva penziony a dva apartmánové domy.³⁶



Obr. 11 – Mapa Ski areálu Monínec

Zdroj: http://cestovani.idnes.cz/moninec-male-alpy-v-srdci-cech-d2g-/lyze.aspx?c=A090115_143526_ig_zima_tom

V konkurenčním prostředí Všesportovního areálu Obří sud Javorník se tedy vyskytují tři areály či sjezdovky, které mají stejné zaměření na rodiny s dětmi. Jedná se tedy o čtyři nejvýznamnější areály v severních a středních Čechách, což je na počet rodin, které v těchto místech bydlí, skutečně malý počet.

³⁶ ČESKÉ SJEZDOVKY. *Monínec* [online]. 2013 [vid. 2014-08-06]. Dostupné z: http://www.ceske-sjezdovky.cz/stredisko/13_moninec.html

Z toho vyplývá, že konkurence v prostředí je velká. Samozřejmě záleží na přístupu jednotlivých areálů. Majitelé Areálu Obří sud Javorník, zastávají názor, že se má každý areál zaměřit hlavně na svou činnost, snažit se být odlišný a něčím výjimečný, avšak je důležité sledovat cenovou politiku konkurentů.

Bohužel se nedá mluvit o názoru některých konkurentů. Tím, že Všesportovní areál Obří sud Javorník vznikl za finanční pomoci dotace z Evropské unie, přišel do konkurenčního prostředí později a je nový, některé areály v konkurenčním prostředí používají neférové konkurenční boje.

- **Analýza ceny a kvality jednotlivých areálů**

Zde budou uvedeny ceny a vybavení hlavních služeb jednotlivých areálů. Poté na základě těchto cen a vybavení bude provedeno srovnání a určeno pořadí jednotlivých areálů.

Na základě toho, na kolikátém místě se u jednotlivých kritérií firma umístí, bude jí udělen počet bodů. Ta firma, která získá nejvyšší počet, vychází jako nejlepší poskytovatel dané služby.

Body udělené za jednotlivá pořadí u jednotlivých kritérií:

1. místo – 400 bodů
2. místo – 300 bodů
3. místo – 200 bodů
4. místo – 100 bodů

- **Lanová dráha, vlek**

Nyní bude provedeno cenové srovnání skipasů stejného typu, na vleku či lanové dráze, pro dospělé a děti. Ceny jsou čerpány z hlavní sezóny 2013/2014.

Aby byla možnost vyhodnotit srovnání, musí být do hodnocení zahrnuty i parametry týkající se délky sjezdové dráhy, druhu sjezdové dráhy a rychlosti odbavení osob. Všechny tyto faktory ovlivňují ceny skipasů.

Všesportovní areál Obří sud Javorník

Informace o lanové dráze Javorník:

- a) Délka sjezdové dráhy – 900 m
- b) Druh lanové dráhy – čtyřsedačková lanová dráha
- c) Rychlost odbavení – 2 003 osob/hod.

Ski areál Ještěd – Ski areál Pláně pod Ještědem

Informace o lanové dráze Nové Pláně:

- a) Délka sjezdové dráhy – 1 000 m
- b) Druh lanové dráhy – dvousedáčková lanová dráha
- c) Rychlost odbavení – 1 188 osob/hod.

Večerní lyžování Nové Pláně nenabízí, jsou k dispozici na jiné sjezdovce.

Ski aréna Jizerky – Ski areál Severák

Informace o vleku Přemostění:

- a) Délka sjezdové dráhy – 670 m
- b) Druh vleku – poma
- c) Rychlost odbavení – 900 osob/hod.

Večerní lyžování Přemostění nenabízí, je k dispozici na jiné sjezdovce.

Ski areál Monínec

Informace o lanové dráze Monínec:

- a) Délka sjezdové dráhy – 1 200 m
- b) Druh lanové dráhy – čtyřsedačková lanová dráha
- c) Rychlost odbavení – 2 500 osob/hod.

Tabulky cen skipasů v jednotlivých areálech jsou uvedeny v příloze F. Zde je zobrazena tabulka s pořadím jednotlivých faktorů s tím, že v případě prvních tří faktorů se budou sjezdovky řadit od nejlepší po nejhorší. V případě cen skipasů od nejlevnější po nejdražší.

Tab. 3 – Porovnání sjezdovek na základě hlavních kritérií

Sjezdovka/Faktor	Javorník	Nové Pláně	Severák	Monínec
Délka sjezdovky	200	300	100	400
Druh lanové dráhy	400	200	100	400
Rychlost odbavení	300	200	100	400
Skipas dospělý 4h/1den/V.l.	400/300/400	100/100/-	300/400/-	200/200/300
Skipas děti 4h/1den/V.l.	400/300/400	200/300/-	400/400/-	100/100/300
Celkem bodů	3100 Bodů	1400 Bodů	1800 Bodů	2400 Bodů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z předchozích tabulek

Zhodnocení dle tabulky Devět strategií cena/kvalita uvedené v Tab. 1:

Všesportovní areál Obří sud Javorník

U sjezdové dráhy na Javorníku se dle pořadí jedná o vysokou kvalitu a nízkou cenu, tudíž v případě ceny lanové dráhy se jedná o Strategii vynikající hodnoty. Tento fakt ocení zejména cílová skupina zákazníků.

Ski areál Ještěd – Ski areál Pláně pod Ještědem

V případě sjezdovky Nové Pláně se, v porovnání s konkurenty, jedná o střední kvalitu a střední cenu, tedy o Strategii průměrné hodnoty.

Ski aréna Jizerky – Ski areál Severák

Sjezdovka Severák, která se v případě prvních tří faktorů umístila na posledním místě, ale na prvním či druhém místě ohledně cen skipasů, uplatňuje Strategii hospodárnosti. V porovnání s ostatními konkurenty má tudíž nejméně kvalitní podmínky pro zákazníky, což je vyrovnáno nízkou cenou skipasů.

Ski areál Monínec

Areál Monínec se umístil na prvních místech v případě prvních tří faktorů, ale na zadních místech v cenách skipasů. Uplatňuje tedy Premiantskou strategii.

Dle výsledků lze zhodnotit, že pro zákazníka má nejlepší podmínky, týkající se lyžování, Všesportovní areál Obří sud Javorník. Avšak záleží na preferencích zákazníka, jaké podmínky pro lyžování vyžaduje.

- **Ubytování**

V každém z areálů je jiný druh ubytování, bude tedy přihlédnuto k faktorům, které mohou srovnání ceny a kvality ovlivnit.

Všesportovní areál Obří sud Javorník

Areál nabízí zákazníkům ubytování v penzionu Obří sud, který je vybaven čtrnácti pokoji, z toho jsou dva apartmány mezonetové a dvě garsonky, pět pokojů typu B, čtyři pokoje typu A a jeden pokoj pro invalidy. Celková kapacita je 38 osob.

Pokoje jsou vybavené koupelnou s WC, televizí a Wi-Fi připojením. Uvedené ceny jsou za pokoj za noc a součástí ceny pokojů je i snídaně.

V nabídce je také alternativní ubytování v horských apartmánech, které se nachází v bezprostřední blízkosti sjezdovky a jsou ve vlastnictví soukromého majitele.

Je také přizpůsoben pro rodiny s dětmi. Jedná se o dva plně vybavené apartmány s kapacitou 4 a 6 osob.

Zde je cena uvedená za osobu – 350,-.

Ski areál Ještěd – Ski areál Pláně pod Ještědem

V hlavní budově, které je vybavená i restaurací, se nachází 6 pokojů o celkové kapacitě 16 lůžek. Jedná se o dva čtyřlůžkové a čtyři dvoulůžkové pokoje. Jsou vybavené televizí a společnými sprchami a WC, které se nachází na chodbě. Ceny jsou uvedené za osobu a neobsahují cenu snídaně. Za tu si musí zákazníci připlatit, a to v případě dospělého 90,- a v případě dítěte do 10 let 70,-.

V turistické ubytovně, která se nachází vedle hlavní budovy je k dispozici 14 pokojů obsahující dohromady 67 lůžek – dva šestilůžkové, devět čtyřlůžkových, jeden třílůžkový, jeden sedmilůžkový a jeden devítilůžkový. Toto ubytování je skromnější než v hlavní budově. Nachází se zde společné sociální zařízení pro dámy a pány, tři klubovny, společenská místnost, lyžařna, Wi-Fi.

Zde se také jedná o ubytování bez snídaně, kterou si lze dokoupit.

Ski aréna Jizerky – Ski areál Severák

V tomto areálu se nachází chata Semerink, která patří soukromému vlastníkovi. V nabídce jsou tři plně vybavené apartmány, dva čtyřlůžkové pokoje se sociálním zařízením, televizí, internetem. Dále dva čtyřlůžkové pokoje se

společnými sociálními zařízeními na chodbě, televizí, internetem. Je zde i společná kuchyň, společenská místnost s krbem, sauna, lyžárna, úschovna kol.

Uvedené ceny jsou za osobu a noc, nezahrnují snídani. Za tu si zákazníci musí připlatit 70,- za osobu, avšak snídaně neplatí pro apartmány. V období 22.12.-2.1. se cena v zimní sezóně na osobu navyšuje o 30 %.

Ski areál Monínec

V areálu se nachází hotel s kapacitou 32 pokojů – 22 dvoulůžkových, 6 třílůžkových a 4 čtyřlůžkové. Jedná se o pokoje tří kategorií, a to pokoje s výhledem, terasou a výhledem a standardní pokoje. Pokoje jsou vybavené koupelnou s WC, televizí a Wi-Fi připojením zdarma.

Uvedené ceny jsou za dospělého či dítě (3-12 let) za noc a obsahují snídani.

Dále je k dispozici možnost ubytování ve dvou chaloupkách Javorka a Čertovka s celkovou kapacitou 65 lůžek. Tyto chalupy jsou v duchu starých časů. Cena je za osobu za noc a v ceně ubytování je zahrnuta snídaně.

Poslední alternativou ubytování v areálu Monínec jsou apartmánové domy, nacházející se pod dolní stanicí lanovky. K dispozici je 14 apartmánů (70 osob) s vlastním krytým parkovacím stáním a lyžárnou.

Uvedené ceny jsou za osobu za noc a nezahrnují snídani.

Podle informací uvedených v Příloze G, bude nyní vytvořena tabulka srovnání kvality a cen ubytování. V případě kvality od nejlepší ubytování po nejhorší, v případě cen od nejlevnějšího po nejdražší.

Tab. 4 – Porovnání ubytování na základě hlavních kritérií

Ubytování /Faktor	Obří sud	Chata Pláně	Semerink	Monínec
Kvalita	300	100	200	400
Cena	200	400	400	200
Celkem bodů	500	500	600	600

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z předchozích tabulek

Zhodnocení jednotlivých sjezdovek dle tabulky Devět strategií cena/kvalita:

Všesportovní areál Obří sud Javorník

Ubytování, které nabízí areál Obří sud Javorník, se umístilo na předních místech z důvodu vysoké kvality, kterou není bráno pouze prostředí a servis, ale také to, že nabízí alternativní levnější možnost ubytování u soukromého majitele pro méně náročné zákazníky. Avšak v porovnání s Chatou Pláně či Penzionem Semerink má kvůli vyšší kvalitě i vyšší ceny.

V případě tohoto areálu se tedy jedná o vysokou kvalitu a střední cenu, z čehož vyplývá Strategie vysoké hodnoty. Vysokou kvalitu v oblasti ubytování přivítají cíloví zákazníci z důvodu komfortu a bezpečnosti pro své děti.

Ski areál Ještěd – Ski areál Pláně pod Ještědem

Chata Pláně nabízí zákazníkům turistické ubytování pro méně náročné zákazníky.

Nižší kvalitu ubytování způsobuje dlouhodobá existence chaty, díky které je znát, že prostory pro ubytování nejsou zrovna moderní. Jsou však lidé, kteří toto prostředí vyhledávají, a kteří nemají problém sdílet společné sociální zařízení s ostatními ubytovanými zákazníky.

Zde lze hovořit o střední kvalitě ubytování při nízkých cenách, tudíž o Strategii dobré hodnoty.

Ski aréna Jizerky – Ski areál Severák

Penzion Semerink je srovnatelným ubytováním s tím, které nabízí Chata Pláně, ale s tou výhodou, že má širší nabídku ubytování, kde si mohou zákazníci zvolit, zda chtějí mít více soukromí a vlastní sociální zařízení. Cenově jsou si také velmi podobné, tudíž zde uplatňují taktéž Strategii dobré hodnoty.

Ski areál Monínec

Areál Monínec zvítězil ve srovnání kvality ubytování hlavně z toho důvodu, že nabízí širší škálu možností, z které si mohou zákazníci zvolit ubytování jim vyhovující. K tomu si areál stále drží střední cenu, což znamená uplatnění Strategie vysoké hodnoty.

- Dodavatelé

Nejpodstatnějšími dodavateli pro areál jsou ti, kteří firmě poskytují produkty a suroviny pro zajištění chodu občerstvení, restaurace a další produkty, které zajišťují chod firmy. Kvalitu dodávaných produktů a surovin si majitelé pečlivě hlídají, a to hlavně proto, že v dnešní době mají někteří dodavatelé snahu kvalitu dodávaného zboží snižovat.

Dále by měli být zmíněni dodavatelé vín. Důvodem je široká nabídka kvalitních vín, které zákazníci v některých případech nemají šanci nikde jinde ochutnat. Jedná se o vína moravská, německá, francouzská a španělská.

Mezi dodavatele poskytující ostatní vybavení patří ti, kteří poskytují areálu spotřebiče, energie a ostatní zboží zajišťující jeho plynulý chod.

U většiny pořizovaných produktů a zboží není firma nijak závislá na konkrétním dodavateli. V jejím případě se jedná o dodavatele, kteří jsou lehce nahraditelní, tudíž jejich smluvní síla není nijak zásadní.

- **Substituty**

Substitut je specifikovaný jako náhradní produkt či služba, která uspokojí stejným způsobem potřebu zákazníka, jako náš produkt či služba. V případě této firmy se jedná o náhradní službu, tudíž substitutem pro firmu jsou konkurenční areály se svou nabídkou podmínek pro lyžování.

Z jiného pohledu jsou pro areál substitutem jiné zimní či letní aktivity, které mohou zákazníky odlákat.

Substituty tedy znamenají pro firmu hrozbu. Té mohou zabránit pouze zaměstnanci nabídkou kvalitních služeb.

- **Kupující**

Kupujícími jsou zejména rodiny s dětmi, které areál navštěvují. V zimních měsících, kromě jiných aktivit, hlavně z důvodu lyžování a v letních měsících zejména kvůli bobové dráze, turistice, cykloturistice a dalšímu sportovnímu vyžití.

Mezi zákazníky nepatří pouze rodiny s dětmi, ale také starší generace, zájezdy škol, zahraničních turistů nebo mladé páry, které mají zájem o zařízení svatební hostiny v restauraci Obří sud Javorník. V případě kupujících může areál spoléhat pouze na jejich věrnost. Důvodem je existence substitučních služeb.

• **Účinnost propagace areálu Obří sud Javorník**

Byl proveden průzkum, při němž byla dotazovaným položena otázka, jakým způsobem se dozvěděli o existenci Všesportovního areálu Obří sud Javorník. Měli na výběr ze všech druhů propagace, které firma využívá.

Těmi jsou:

a) Billboardy

Billboardy jsou umístěné u rychlostní komunikace v blízkosti areálu a přímo v jeho prostorách. Téma na nich je vždy spojeno s aktuálním ročním obdobím.

b) Reklama v rádiu

Prostřednictvím rádia Contact Liberec a rádia Impuls se mohou zákazníci dozvědět o nejrůznějších událostech, které se konají v areálu.

c) Internetové stránky, sociální síť Facebook

Firma komunikuje se zákazníky i prostřednictvím internetových stránek a Facebooku, kde se mohou dozvědět všechny aktuální informace o areálu nebo si prohlédnout fotografie z akcí.

d) Propagační letáky

Letáky jsou rozmístěné po celém areálu, aby byli k dispozici všem návštěvníkům. Prostřednictvím nich se dozví základní informace o areálu a ceny jednotlivých služeb.

Jsou aktualizované podle ročního období – zima, léto. Jsou k dostání i v německém jazyce kvůli častým návštěvám turistů a milovníků zimních sportů právě z Německa.

e) Sportovní události

Areál má také zajištěnou reklamu pomocí partnerů propagace na sportovních akcích jako je hokej, fotbal či golf.

f) Místní akce

Firma pořádá akce pro dospělé i pro nejmenší. Ať už si firma získá zákazníky tím, že se akce v areálu konají, záleží také velmi na přístupu všech zaměstnanců, kteří se na ní podílí a na celkovém průběhu akce.

g) Zpravodajství Panorama

Panorama je mezi lidmi známé zpravodajství pomocí panoramatických kamer, které vysílá Česká televize 2. Jedná se o záznamy z lyžařských středisek, pomocí kterého mohou milovníci lyžování či turisté zjistit, jaké je na daném místě počasí, lyžařské podmínky, provozní doba, slevy na jízdné, doplňkové služby a mnoho dalšího.

Areál Obří sud Javorník využívá toto zpravodajství pouze v zimním období. Jak již plyne z názvu, jedná se spíše o informativní relaci. Někteří potencionální zákazníci se ale pomocí zpravodajství Panorama o existenci areálu dozvěděli.

Nejúčinnější druhy se liší v letním a zimním období, z důvodu rozšíření druhů propagace v zimním období od zpravodajství Panorama. Proto byla dotazovaným nejdříve položena otázka, zda se o areálu dozvěděli v zimním či letním období. Poté odpovídali, pomocí jaké propagace.

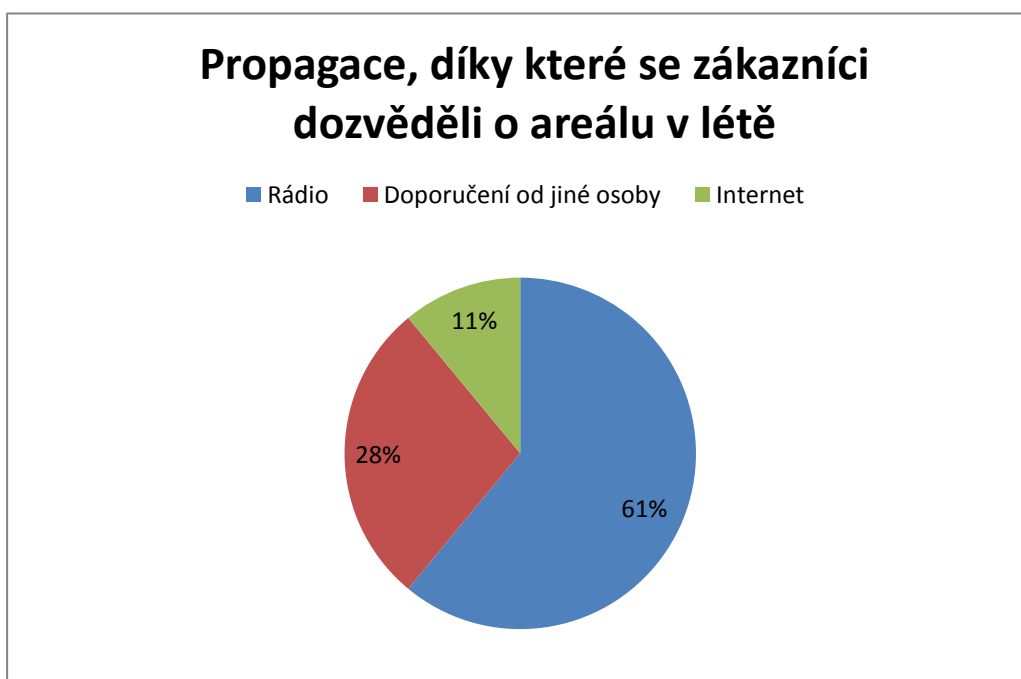
Komunikace areálu Obří sud Javorník v letním období

V tomto období prázdnin a hezkého počasí, si chce většina lidí zpříjemnit volné dny výletem či dovolenou. V dnešní době lidé nejvíce hledají inspiraci pomocí internetu, rádia, televize či na základě doporučení od známého. Samozřejmě, že záleží na zvolených formách propagování firmy. Formy areálu Obří sud Javorník jsou uvedeny výše.

Co se týká billboardů jako reklamy, nemají nějak zvlášť významný účinek nebo se nabízí další důvod, proč lidé tuto formu neuvedli. Může se jednat o to, že lidé, kteří se o areálu dozvěděli právě pomocí billboardů, nebyli osloveni či dříve než zahlédli billboard, o existenci areálu věděli z jiného zdroje. Poněvadž je reklama umístěna zejména u sjezdu z rychlostní silnice, slouží spíše jako ukazatel směru. Dalším slabším článkem propagace jsou informační letáky rozmístěné po areálu. Samozřejmě, že lidé mohli být o existenci areálu informováni způsobem, že jim jiná osoba areál doporučila a k tomu přiložila informační leták. Ovšem díky rozmístění pouze v areálu, slouží tyto letáčky spíše jako informace o veškerém vybavení areálu, celoročně se konajících akcích, cenám jízdného či ubytování, kontaktech a případném předání někomu jinému jako typ na výlet či dovolenou.

Na základě průzkumu bylo prokázáno, že mezi nejúčinnější propagace patří:

- a) Rádio
- b) Doporučení od jiné osoby
- c) Internet



Obr. 12 – Propagace, díky které se zákazníci dozvěděli o areálu v létě

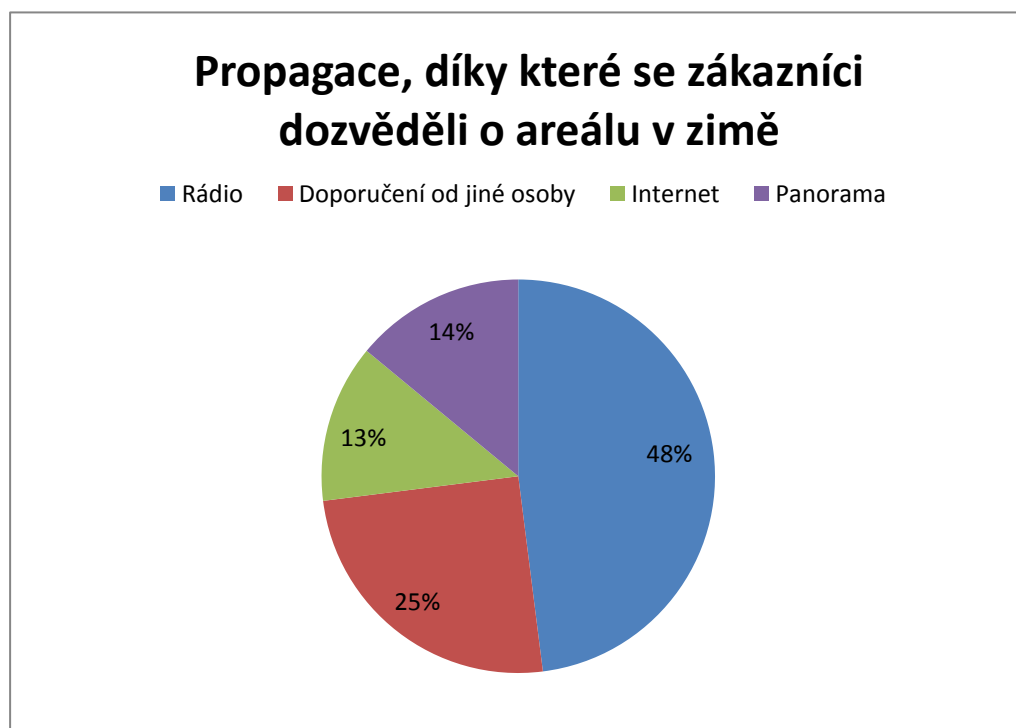
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů od firmy

Z výsledků průzkumu lze zpozorovat, že nejsilnější formou propagace je rádio. Na druhém místě se umístilo doporučení od jiné osoby, na posledním místě skončil internet, tedy seznámení s areálem pomocí internetových stránek a Facebooku.

Komunikace areálu Obří sud Javorník v zimním období

Oproti letnímu období se část potenciálních zákazníků dozvídá o areálu také pomocí zpravodajství prostřednictvím panoramatických kamer – Panorama, které vysílá Česká televize 2. Tudíž do seznamu nejsilnějších způsobů propagace se řadí:

- a) Rádio
- b) Doporučení od jiné osoby
- c) Internet
- d) Panorama



Obr. 13 – Propagace, díky které se zákazníci dozvěděli o areálu v zimě

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů od firmy

Z výsledků vyplývá, že Panorama má podíl na propagaci areálu, avšak opět nejsilnější formou reklamy je opět rádio. Důvodem je, že většina lidí, kteří Panorama sledují, již vědí, kam by chtěli jet lyžovat. Proto je Panorama spíše informativní.

Propagace areálu má velký vliv na návštěvnost, tudíž nyní bude uvedena návštěvnost jednotlivých služeb za všechny roky existence.

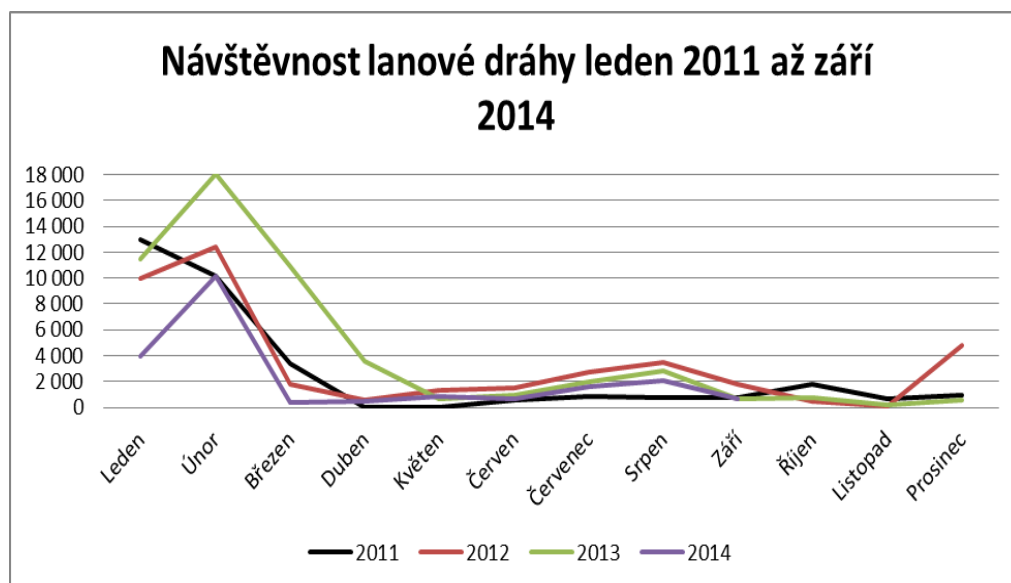
- **Analýza návštěvnosti areálu Obří sud Javorník**

Zde bude uvedeno, kolik zákazníků navštívilo lanovou dráhu, bobovou dráhu a penzion, za celou dobu působnosti areálu.

Lanová dráha

Lanová dráha byla oficiálně otevřena 28. prosince 2010. Dráha funguje k přepravě osob i v létě, avšak pochopitelně znatelně vyšší návštěvnost má v zimním období.

Níže uvedené údaje jsou od začátku roku 2011 až do září 2014. Jedná se o průměrné hodnoty stanovené na základě tržeb za skipasy. Děti do 140 centimetrů mají jízdy na lanové dráze zdarma, tudíž jejich návštěvnost není v grafu zohledněna. Ovšem na základě průzkumu návštěvnosti se cca k zobrazenému počtu zákazníků v zimní sezóně přičte ještě 1/3 z počtu zákazníků, která představuje právě děti do 140 centimetrů.



Obr. 14 – Návštěvnost lanové dráhy leden 2011 až září 2014

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů od firmy

Jak lze vypožorovat z grafu, nejvyšší návštěvnost lanová dráha zažívá na začátku roku. Nejvýznamnějšími měsíci jsou leden a zejména únor, kdy mají děti postupně v celé České republice jarní prázdniny. Tento fakt je důkazem, že areál poskytuje ideální podmínky pro jeho cílové zákazníky, a to jsou rodiny s dětmi.

Z veřejného průzkumu bylo zjištěno, že pouze týden jarních prázdnin, který se týká měst - Praha 1 až 5, Blansko, Brno-město, Brno-venkov, Břeclav, Hodonín, Vyškov, Znojmo, Domažlice, Tachov, Louny, Prostějov, Karviná, návštěvnost výrazně nezvýší.

V každém roce, od měsíce března, pociťuje areál pokles návštěvnosti. Tedy až na rok 2013, kdy byla zimní sezóna díky dostatečnému množství sněhové pokrývky delší. Nedostatek sněhu se snažil areál každý rok eliminovat umělým zasněžováním. Avšak proto jsou také nutné určité podnební podmínky, kdy se teploty musí držet pod -3 stupně Celsia při procentuálně stanovené hodnotě vlhkosti. Bohužel, když se teploty zvýší nad tuto hranici nebo je vysoké procento vlhkosti, může firma pro lepší podmínky lyžování udělat pouze drobné úpravy sjezdovky. A to tak, že strojníci rolbou upraví sjezdovku

nahrnutím sněhu na místa, kde je to nejvíce potřeba. Sice se touto činností šířka sjezdové plochy zúží, ale stále nemusí být sezóna uzavřena.

Sníženou kvalitu lyžování firma zákazníkům kompenzuje poskytnutím slev na skipasy. Až když sjezdovka netvoří souvislý pás sněhu, musí areál sezónu ukončit. K tomu většinou dochází v měsíci březnu, jak je patrné z grafu.

V dalších měsících slouží lanová dráha pouze k dopravě turistů, kdy si mohou koupit jednosměrnou nebo i zpáteční jízdenku. Opět je znát nárůst návštěvnosti v měsících červenec, srpen, kdy se konají letní prázdniny. Nejvyšší pokles je znatelný v měsíci listopadu, kdy není přijatelné počasí ani na turistiku, ani na lyžování. V posledním měsíci v roce lze opět zpozorovat nárůst návštěvnosti z důvodu otevření zimní sezóny. Ale také záleží na dni, kdy se sezóna otevírá.

Počet návštěvníků v jednotlivých letech (v průměrných hodnotách na základě tržeb):

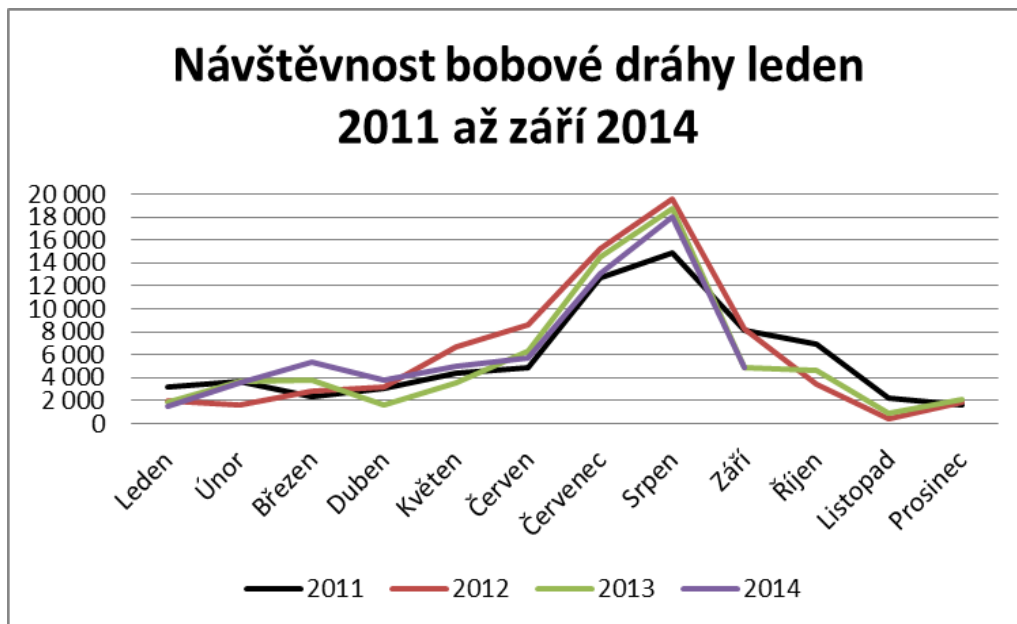
- a) Rok 2011 – 32 918 návštěvníků
- b) Rok 2012 – 41 069 návštěvníků
- c) Rok 2013 – 52 720 návštěvníků
- d) Rok 2014 (pouze do září) – 20 933 návštěvníků

Z čísel lze dojít k závěru, že návštěvnost areálu se každým rokem zvyšuje. Tento fakt může být způsoben kvalitní propagací, referencemi od jiných zákazníků i dalšími mnoha skutečnostmi. Na každý pád, nárůst návštěvnosti se každý rok hýbe okolo 10 000 lidí, což je pro firmu velmi pozitivní.

Bobová dráha

Bobová dráha je zákazníkům k dispozici stejně dlouho, jako lanová dráha. Díky celoročnímu provozu si mohou adrenalin návštěvníci vychutnat i zimní sezóně.

Níže uvedené údaje jsou uvedené od začátku roku 2011 až do září 2014. Jedná se o průměrné hodnoty stanovené na základě tržeb za jízdenky.



Obr. 15 – Návštěvnost bobové dráhy leden 2011 až září 2014

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů od firmy

Graf jasně zobrazuje fakt, že zájem o bobovou dráhu je velmi závislý na počasí. Jak lze vidět, od začátku roku se s každým měsícem, který se blíží létu, zájem zvyšuje.

Nejvyšší návštěvnost je v období letních prázdnin, kdy dochází k nárůstu oproti ostatním měsícům, a to okolo 10 000 osob. To opět potvrzuje fakt, že hlavními návštěvníky jsou rodiny s dětmi.

A naopak, čím více se blíží zima, tím více se zájem snižuje. Pokles v zimních měsících je způsoben také tím, že zákazníci mají větší zájem spíše o lyžování.

Počet návštěvníků v jednotlivých letech (v průměrných hodnotách na základě tržeb):

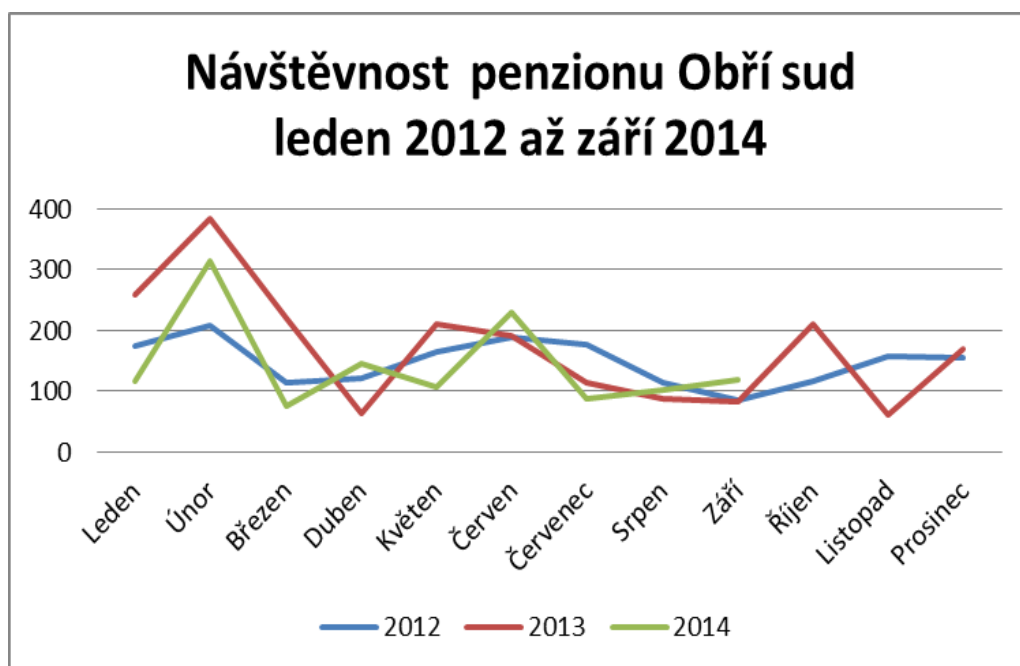
- a) Rok 2011 – 67 929 návštěvníků
- b) Rok 2012 – 73 581 návštěvníků

- c) Rok 2013 – 66 583 návštěvníků
- d) Rok 2014 (pouze do září) – 60 833 návštěvníků

Kolísavost návštěvnosti lze opět vysvětlit počasím v průběhu jednotlivých let.

Penzion Obří sud

Penzion zákazníkům slouží od 1. října 2011, byl tedy otevřen o rok déle než bobová a lanová dráha. Uvedené údaje jsou od ledna 2012 do září 2014. Jedná se o průměrný počet návštěvníků vypočítaný na základě tržeb za ubytování.



Obr. 16 – Návštěvnost penzionu Obří sud leden 2012 až září 2014
 Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů od firmy

Na první pohled je patrné, že největší návštěvnost ve všech třech letech byla v měsíci únoru. Zcela jistě je opět tento fakt příčinou jarních prázdnin. Nejvyšší počet zájemců o ubytování byl v roce 2013, což je nejpravděpodobněji způsobeno dlouhou zimní sezónou s dostatkem sněhu. Bohužel v únoru roku 2014 podmínky pro lyžování už nebyly tak kvalitní, což způsobilo i úbytek zájemců o ubytování v penzionu.

Sice se v grafu jedná o návštěvnost penzionu, ale ta je s lyžařskými podmínkami úzce spojena, a to z důvodu, že z velké části jsou ubytovanými právě lyžaři.

Zájem o ubytování v měsíci březnu je velmi závislý na tom, zda stále pokračuje zimní sezóna či nikoliv. Je patrné, že v roce 2013, kdy byla lyžařská sezóna i v měsíci březnu, byl zájem o ubytování vyšší. Oproti roku 2014, kdy sezóna končila o měsíc dříve, je pokles znatelný.

V další fázi křivek lze upozorovat pokles zájmu o ubytování, který je pro období mezi zimní sezónou a letními prázdninami typický. V období léta opět následuje zvýšení počtu zákazníků, které je opět vystřídáno snížením v měsíci září. Poněvadž v říjnu mají všichni školou povinní podzimní prázdniny, dochází opět k růstu, který je také závislý na počasí. Tato závislost je typická i pro listopad.

V prosinci obvykle opět začíná lyžařská sezóna. Všesportovní areál Obří sud Javorník také pořádá pro své zákazníky oslavu nového roku, čím návštěvnost ke konci roku roste.

Počet návštěvníků v jednotlivých letech (v průměrných hodnotách na základě tržeb):

- a) Rok 2012 – 1 778 návštěvníků
- b) Rok 2013 – 2 056 návštěvníků
- c) Rok 2014 (pouze do září) – 1 300 návštěvníků

Velké zvýšení počtu zákazníků v roce 2013 oproti 2012 lze opět argumentovat vydařenou zimní sezónou, při které je zájem o ubytování největší. Oproti tomu začátek roku 2014 lyžařům příliš nepřál, což snížilo jejich zájem. Ovšem nejsou zde uvedeny údaje za celý rok, tudíž nelze prezentovat úplné výsledky návštěvnosti.

- **Noví konkurenti**

Jak již bylo zmíněno, sportovních zařízení, jako je areál Obří sud Javorník, v poměru k počtu rodin s dětmi, moc neexistuje. To by mohl být důvod vstupu dalšího konkurenta do odvětví. Avšak, jak již bylo zmíněno, výstavba tohoto areálu stála 250 000 000 Kč a provoz je také finančně náročný, měli by investoři realizaci takového zařízení velmi zvážit. Právě finanční náročnost by měla být důvodem, proč nárůst konkurentů nebude nijak značný. Jedná se tedy o bariéru vstupu do odvětví, a tou je kapitálová náročnost.

4.1.4 Analýza vnitřního prostředí areálu Obří sud Javorník

Nyní budou popsány zdroje areálu, které na sebe navzájem působí a jsou velmi důležité pro podporu strategie firmy.

- **Lidské zdroje**

Právě lidské zdroje jsou velmi důležité pro podporu strategie firmy. Zaměstnanci musí vědět, jaké je poslání a cíle firmy a musí se s nimi ztotožnit. V případě této firmy se jedná zejména o to, aby zaměstnanci měli příjemné vystupování, byli ochotní a uspokojili přání zákazníků. Pokud by tomu tak nebylo, mohou právě oni velmi negativně ovlivnit postavení firmy na trhu. Pro motivaci zaměstnanců, nepoužívají majitelé pouze finanční odměny. Mezi další motivaci zaměstnanců patří například teambuildingové akce, exkurze nebo v případě číšníků zaplacení someliérského kurzu pro lepší prezentaci vín zákazníkům.

• **Složení zaměstnanců**

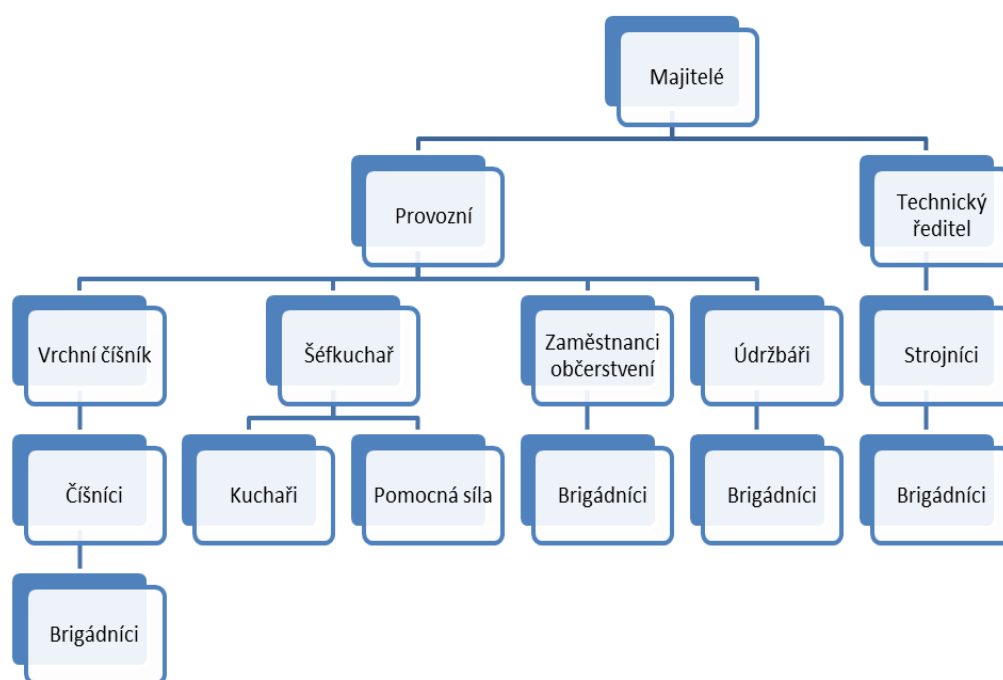
V areálu Obří sud Javorník, pracují zaměstnanci v jednotlivých týmech – občerstvení, lanová a bobová dráha, pokladna, restaurace, kuchyně, údržba, provozní, majitelé. Ale přesto zde funguje v případě potřeby vzájemná kooperace.

Pro zajištění plynulého chodu areálu jsou zde k dispozici dva spoluvlastníci, 32 zaměstnanců, z toho:

- 1) 2 provozní penzionu, restaurace a občerstvení,
 - 2) 1 technický ředitel,
 - 3) 1 hlavní someliér a vrchní číšník,
 - 4) 2 recepční,
 - 5) 4 číšníci v restauraci,
 - 6) 4 kuchaři,
 - 7) 2 pomocné síly v kuchyni,
 - 8) 2 pokojské,
 - 9) 2 údržbáři,
 - 10) 2 zaměstnanci občerstvení,
 - 11) 2 pokladní,
 - 12) 6 strojníků – bobová a lanová dráha,
 - 13) 2 hlídači,
- a 15 brigádníků.

- **Organizační struktura podniku**

V případě areálu Obří sud Javorník se jedná o formální organizační strukturu, tedy o hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními pozicemi. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Konkrétní typ struktury je liniová organizační struktura, která je nejvíce využívána v malých podnicích do 50 zaměstnanců. Jedná se tedy o přímou pravomoc mezi liniovými strukturami. Tudíž vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení a liniový vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost.



Obr. 17 – Organizační struktura Vsesportovního areálu Obří sud Javorník
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů od firmy

Z obrázku lze zpozorovat, že se skutečně jedná o přímé pravomoci. Dva majitelé této firmy vertikálně řídí dva provozní a technického ředitele, kteří řídí hlavní zástupce jednotlivých úseků, tedy v případě restaurace a kuchyně. Ti mají pod sebou řadové zaměstnance a brigádníky.

Kdežto v případě lanové, bobové dráhy a občerstvení, kdy je zaměstnanců méně, neexistuje hlavní zástupci. Jedná se o přímou podřízenost řadových zaměstnanců – v případě občerstvení jsou podřízenými provozním manažerům, v případě strojníků technickému řediteli.

- Finanční zdroje

Co se týká výstavby areálu, finance byly zajištěné pomocí vkladů spoluvlastníků, bankovnímu úvěru a spolufinancování Evropskou unií.

- **Hmotné a nehmotné zdroje**

Z hmotných zdrojů by měla být zmíněna lanová dráha, bobová dráha, provozní budova, kde se nachází zázemí pro spodní část areálu, občerstvení, penzion, restaurace Obří sud Javorník, pergola. Areál má k dispozici i služební automobil.

Nehmotným zdrojem firmy je dobrá image mezi zákazníky, značka, logo a znalosti majitelů a zaměstnanců.

4.1.5 SWOT analýza areálu Obří sud Javorník

Nyní budou uvedeny silné stránky a příležitosti, které by firma měla rozvíjet a využít jich a dále slabé stránky a hrozby, které by firma měla minimalizovat a bránit se jim.

- **Silné stránky**

- a) Mezi přední specifikace areálu se řadí, že disponuje ideálními podmínkami pro rodiny s dětmi. Nabízí dětská hřiště, trampolíny, akce pro děti, soutěže pro děti a mnoho dalších. Největším kladem veškerého vybavení pro rodiče, krom zabavení jejich dětí je, že areál všechny tyto služby poskytuje zcela zdarma.

Největší dominantou je sjezdová dráha, která je, co se týká prudkosti a délky také přizpůsobena těmto hlavním zákazníkům. Vybavení čtyřsedačkovou lanovkou s ochrannými prvky tvrzení jen potvrzuje. Bobová dráha je taktéž vybavena tak, aby nemohlo v žádném případě dojít k jakémukoli neštěstí.

- b) Jak již bylo zmíněno, působnost areálu je čtyři roky, z čehož vyplývá, že další silnou stránkou je moderní vybavení.
- c) Mnoho zákazníků, kteří nyní navštěvují Obří sud, mají původní sud v paměti a někteří ho navštěvovali, tudíž současný sud je pro ně vzpomínkou na mládí či dětská léta.

Důkazem je například reakce paní Hany Švecové z Liberce při návštěvě Obřího sudu, *"Tady to bylo úžasné, byl to pro mě velký zážitek. Dávala jsem si žlutou limonádu a s rodiči seděla v restauraci. Dnes to stejné zažívají moje vnoučata. Ten původní sud byl sice jiný, tohle je moderní stavba se vším komfortem, ale jsme hrozně šťastní, že stavbu podařilo obnovit. Je to dominanta tohoto kopce a přiznám se, že cítím velkou nostalgii."*³⁷

- d) Další zajímavostí, kterou se může areál pochlubit je nejdelší trubková bobová dráha v České republice s délkou 1100 m, která je vybavená ochrannými prvky, jako je omezovač rychlosti či bezpečnostní pásy.
- e) Snad každý lyžařský areál je v dnešní době vybaven občerstvením. Avšak zde je vybavení tohoto zařízení nadstandardní. Místní občerstvení může nabídnout kromě standardu, kvalitní kávu, koktejly, kvalitní vína, dezerty a širokou nabídku suvenýrů.
- f) Velkou výhodou je také celoroční využití areálu. Přes zimu převládá lanová dráha a sjezdovka, kdežto v létě bobová dráha a turistika. Lanová dráha je také využita turisty pro dopravu na vrchol sjezdovky, odkud je to již kousek k Obřímu sudu.
- g) Areál se snaží zanechat si příznivé ceny služeb, které se snaží ještě snižovat prostřednictvím množstevních slev. Jedná se zejména o permanentky na lyžování a bobovou dráhu.
- h) Výše již byly zmíněny služby zdarma zejména pro děti, avšak areál nabízí zdarma některé služby i pro dospělé. Patří mezi ně parkování, doprava koňským povozem na Obří sud, je zde k dispozici společenská místnost pro

³⁷ CESTOVÁNÍ iDNES. *Restaurace ve tvaru sudu vyhořela před 37 lety, nahradil ji hotel* [online]. 2011-10-01 [vid. 2014-11-20]. Dostupné z: http://cestovani.idnes.cz/restaurace-ve-tvaru-sudu-vyhorela-pred-37-lety-nahradil-ji-hotel-psi-/po-cesku.aspx?c=A111001_144407_liberec-zpravy_oks

různá školení, teambuildingy a soukromé akce. Velmi hojně využívanou službou je také, z důvodu těžší přístupnosti na Obří sud, odvoz služebním automobilem. Ten je pro zimní podmínky vybaven. Což automobily některých zákazníků nejsou.

- i) Zaměstnanci firmy se také snaží zákazníkům zpestřit návštěvu nejrozličnějšími akcemi. Mezi ně se řadí vinařská stezka, taneční večery, barmanská show. Pro děti mikulášské slavnosti, halloween, drakiáda, dětský den a mnoho dalších. Velmi oblíbené jsou i tematické víkendy jako například argentinský či španělský, kdy lidé mohou ochutnat jídla i nápoje specifické pro dané země.
- j) Protože chce firma umožnit komukoli návštěvu areálu, je vybaven bezbariérovými prvky, jako je speciální sedačka na lanové dráze, přístupy do všech budov jsou upravené pro vozíčkáře, specifické vybavení pokojů pro návštěvníky s handicapem a mimo jiné i parkovací místa pro ně vyhrazená.
- k) Velmi dobrá dostupnost pro zákazníky z Prahy i Liberce. Areál se totiž nachází nedaleko rychlostní komunikace.
- l) A jako poslední musí být uvedeni všichni zaměstnanci, kteří své práci rozumí a snaží se jí vykonávat, jak nejlépe umí. Bez nich by firma nemohla fungovat jak má.

- **Slabé stránky**

- a) Sjezdovka, která se zde nachází, nemusí být vhodná pro zkušené lyžaře, poněvadž není příliš dlouhá a prudká. Bohužel ale tito zákazníci musí pochopit koncept areálu, že není sjezdovka určena pro ně.
- b) Slabou stránkou je také krátká působnost firmy oproti jejím konkurentům. Z toho důvodu se firma snaží, aby její propagace byla co nejsilnější a nejúčinnější. Avšak profil na sociální síti Facebook, který je v dnešní době silným médiem, je co se týká fotografií z nejrozličnějších akcí a aktuálních informací, vcelku zanedbaný.

- c) V zimním období, kdy je námraza či napadlý sníh, se cestou k Obřímu sudu dopraví pouze zákazníci, kteří mají automobil vybavený řetězy nebo náhon na všechny čtyři kola. Ostatní musí zaparkovat na dolním parkovišti a k sudu se dopravit lanovou dráhou, což může některé zákazníky odradit. Toto se snaží firma eliminovat poskytnutím služebního automobilu, kterým mohou být k Obřímu sudu dopraveni.

- **Komparativní analýza silných a slabých stránek**

Na základě porovnání silných a slabých stránek podniku jsou zde uvedeny možnosti eliminace slabých stránek stránkami silnými.

- **Sjezdová dráha přizpůsobena pro rodiny dětmi vs. nevhodnost pro zkušené lyžaře**

Zde vzniká „konflikt“ mezi zájmy některých návštěvníků. Avšak už od počátku se areál propaguje jako místo vhodné pro její hlavní zákazníky, což jsou již několikrát zmíněné rodiny s dětmi. Ne příliš prudkou sjezdovku ocení taktéž lyžaři, kteří se lyžovat teprve učí. Tudíž ti zkušení, kteří navštěvují hory v Rakousku, Itálii či Francii, nejsou cílovou skupinou a musí koncept areálu pochopit.

- **Krátká působnost zajistí moderní vybavení vs. je nutná intenzivní propagace**

Jak již z nadpisu plyne, krátká působnost má své výhody i nevýhody. Majitelé nejsou ti, kteří by chtěli na svých zákaznících šetřit, ale naopak se snaží o zajištění maximálního komfortu. Podle toho je i areál vybaven. Ať už se jedná o lanovou a bobovou dráhu, vybavení kuchyní, občerstvení, restaurace i penzionu.

I přesto, že vybavení areálu znamenalo pro majitele značné investice, měli k dispozici dostatečné množství prostředků na propagaci. Což je jeden z nejdůležitějších aktivit, na kterou by se měla firma vstupující na trh zaměřit.

O propagaci se snažili a nadále snaží nejrozumnějšími způsoby, které budou uvedené v kapitole 4.6 Marketingový mix.

- **Ztížená doprava na Obří sud v zimním období vs. doprava služebním automobilem**

I tato služba, jako jedna z mnoha, potvrzuje poslání této firmy. Tím je zajištění veškerého komfortu pro své zákazníky.

Pravdou je, že doprava po této cestě, je při námraze či sněhu, poněkud komplikovanější. A to zejména pro zákazníky s nedostatečným zimním vybavením. V tomto případě areál poskytuje možnost odvozu zákazníků ze spodní části areálu na Obří sud a zpět zcela zdarma.

- **Příležitosti**

- a) U starého Obřího sudu dříve stála také dřevěná rozhledna, která musela být v minulosti kvůli špatnému stavu stržena. Nyní je zde vysílač, který se stává příležitostí pro výstavbu nové rozhledny, čímž by se místo ještě více přiblížilo k tomu původnímu.
- b) Další příležitostí pro areál je výstavba sáňkařské dráhy. Samozřejmě, že lidé si vždy místo na sáňkování najdou, avšak hrozí nebezpečí zranění z důvodu střetu s lyžaři či chodci. Proto by se dalo vybrat nějaké bezpečné místo, které by rodiče s dětmi k této aktivitě využívali.
- c) V areálu jsou k dispozici dvě nádrže pro potřeby umělého zasněžování, které jsou v létě nevyužité. Příležitostí by bylo vybudování koupaliště.
- d) Jak již bylo zmíněno, firma nemá přesně specifikovanou konkurenční strategii, tudíž její příležitostí je přesné stanovení. K tomu jí přispěje tato diplomová práce.

- **Hrozby**

- a) První a nejdůležitější hrozbou je konkurence, kterou jsou pro firmu Ski areál Ještěd – Pláně pod Ještědem, Ski aréna Jizerky - Ski areál Severák a Ski areál Monínec. Právě ti nabízí v základu podobné služby jako Všesportovní areál Obří sud Javorník.

Posledním nepřímým konkurentem, co se týká bobové dráhy, se nachází v Janově nad Nisou. Zde samozřejmě záleží na zákazníkovi, poněvadž bobová dráha v Janově je v nerezovém korytu, kdežto na Javorníku je trubkový druh dráhy. Tudíž se nejedná o přímého konkurenta.

- b) Další hrozbou je fluktuace zaměstnanců. Někteří zaměstnanci v areálu musí mít speciální znalosti, které jsou potřeba k ovládání rolby, lanové a bobové dráhy a mimo jiné i k řízení zaměstnanců. Jejich ztráta by znamenala komplikace v plynulém chodu areálu.

- c) Největší hrozbou tohoto areálu je počasí. I když v dnešní době již existuje mnoho příležitostí jak vylepšit podmínky pro zákazníky i v případě, že počasí není ideální, samotné počasí nikdo ovlivnit nemůže. Nezbyvá tedy než se pouze bránit a být na nepřízeň počasí připraven.

- d) Mezi hrozby se řadí také ekonomické ukazatele popsané v podkapitole Ekonomické faktory kapitoly 4.1.2 Analýza makroprostředí areálu Obří sud Javorník. Například pokles průměrných hrubých měsíčních mezd má jeden jediný důsledek. Lidé mají k dispozici méně financí, proto si některé výdaje radši odpustí. Stejný důsledek může mít růst inflace, kdy si za stejné mzdy koupí méně zboží a služeb.

V případě zvýšení nezaměstnanosti jsou lidé také finančně omezeni a vynakládají své prostředky spíše na existenčně důležité potřeby.

Poslední hrozbou je pokles kurzu CZK/EUR, který by pro zahraniční zákazníky znamenal vyšší ceny, což by mohlo způsobit snížení zájmu o navštívení areálu.

4.2 Shrnutí výsledků analýzy vnějšího a vnitřního prostředí

Zde je uvedeno shrnutí analýzy makroprostředí, mikroprostředí a vnitřního prostředí firmy. SWOT analýza je zároveň i shrnutím, bude tedy ze syntézy vypuštěna.

- Shrnutí výsledků analýzy makroprostředí firmy Všesportovní areál Obří sud Javorník

Faktory týkající se makroprostředí firma nemůže ovlivnit. Pouze se jim může bránit.

Lze tedy uvést, že závěry z této analýzy jsou pro firmu jednoznačné:

- a) firma se musí řídit pravidly, které jí stanovují dané instituce,
- b) firma díky své velikosti nijak významně neovlivní ekonomické ukazatele,
- c) firma neničí životní prostředí, ale naopak,
- d) firma má díky krátké době působnosti nové a moderní vybavení.

- Shrnutí výsledků analýzy mikroprostředí firmy Všesportovní areál Obří sud Javorník

Z výsledků analýzy mikroprostředí pro firmu vyplývají tyto skutečnosti:

- a) Díky výskytu malého množství areálů se stejným zaměřením, existuje v tomto prostředí silná konkurence.
- b) Firma se musí bránit snaze dodavatelů o snižování kvality a zvyšování ceny dodávek.
- c) Pro firmu existují substituty ve formě nabídek služeb jiných areálů.

- d) Kupujícími jsou pro firmu zejména rodiny s dětmi a také ostatní milovníci sportů.
- e) Hrozba vstupu nových konkurentů je snížena díky finanční náročnosti, která způsobuje bariéru jejich vstupu.

- **Shrnutí výsledků analýzy vnitřního prostředí podniku**

Pro zajištění chodu areálu jsou, co se týká lidských zdrojů, k dispozici dva majitelé, 32 zaměstnanců a 15 brigádníků. V případě finančních zdrojů se jedná o spolufinancování Evropskou unií, bankovní úvěr a vklady spoluvlastníků. Posledními zdroji jsou hmotné a nehmotné. Mezi hmotné se řadí veškeré vybavení areálu včetně služebního automobilu. Mezi nehmotné zejména značka, image a znalosti zaměstnanců.

Areál má tedy dostatečnou kapacitu zaměstnanců pro zajištění plynulého chodu firmy. Co se týká finančních, hmotných a nehmotných zdrojů, firma má dostatek zdrojů pro její potřeby.

4.3 Návrh marketingové konkurenční strategie areálu Obří sud Javorník

Návrh konkurenční strategie Všesportovního areálu Obří sud Javorník vychází ze syntézy poznatků získaných analýzou konkurenčního prostředí podniku.

- **Stanovení konkurenční strategie podle Michaela Portera**

Jak již bylo zmíněno, areál nemá formulovanou svou konkurenční strategii. Návrh konkurenční strategie vychází z provedených analýz, týkajících se podniku a jeho okolí. Z těchto analýz vyplynulo, že největší konkurenční výhodou Všesportovního areálu Obří sud Javorník ve srovnání s konkurencí je:

- **Technické vybavení a zázemí**

Díky tomuto modernímu technickému vybavení a zázemí, může areál zákazníkům nabízet své kvalitní služby.

- **Nabídka adrenalinového zážitku na nejdelší trubkové bobové dráze v České republice.**

Ta, díky svým ochranným prvkům zajišťuje zákazníkům i bezpečnost. Bobovou dráhu, jako adrenalinový zážitek, neposkytuje svým zákazníkům ani jeden konkurent. Zároveň tento typ trubkové bobové dráhy, zákazníci v širokém okolí nenajdou.

- **Ubytování v penzionu Obří sud**

Další výjimečný zážitek může areál zákazníkům nabídnout prostřednictvím ubytování v penzionu Obří sud. Tento Obří sud je největší v České republice a jediný, který skutečně nabízí ubytování v budově ve tvaru sudu.

- **Celoroční provoz areálu**

Tento fakt je velkou konkurenční výhodou areálu. Zákazníci nejsou omezováni v návštěvnosti sezónou, jako tomu je v jiných areálech, ale mohou areál navštívit kdykoli v roce. Žádný den v roce není areál zcela uzavřen.

- **Komplex sportovních aktivit**

Velkou výjimečností areálu je, že poskytuje svým zákazníkům širokou škálu sportovního vyžití na jednom místě (viz kapitola 2.2 Popis a charakteristika areálu). Milovníci sportů tudíž nemusí navštěvovat několik míst zvlášť, ale užívat si sportu a zábavy na jednom místě. Areál nemusí opouštět ani v případě nutnosti občerstvení či potřeby noclehu.

- **Bezbariérový přístup**

Díky bezbariérovým prvkům, kterými je areál vybaven (speciální sedačka na lanové dráze, přístup pro invalidy na bobovou dráhu, bezbariérové přístupy do všech budov, ubytování pro invalidy), si mohou všechny služby areálu naplno užít i lidé s tělesným postižením. Takové vybavení žádný z konkurenčních areálů zákazníkům nenabízí.

S přihlédnutím k těmto okolnostem se jako nejvhodnější strategie jeví strategie diferenciacce, která spočívá v odlišení nabídky firmy od konkurence. Tyto zmíněné silné stránky jsou důvodem, proč by zákazníci měli navštívit právě tento areál. Vzhledem k tomu, že se firma zaměřuje převážně na úzký segment trhu, a to na rodiny s dětmi, bude se jednat o strategii diferenciacce koncentrace.

Strategická, taktická i operační úroveň této strategie včetně nástrojů na realizaci, bude popsána v této kapitole.

- **Návrh rozvoje konkurenční strategie podle Michaela Portera**

Areál se nachází ve fázi stability. Avšak z hlediska SWOT analýzy bylo nalezeno pro areál několik příležitostí. Aby se areál stal ještě více jedinečným, návrhem pro posílení této konkurenční strategie a tím dosažení cílů firmy, je vybudování koupaliště s tobogánem pro děti i dospělé.

Areál by měl využít jedné z dvou nádrží, které se v zimě používají k umělému zasněžování, avšak v létě jsou zcela nevyužity. Návrhem autorky diplomové práce je, jednu z nádrží vybavit pro potřeby koupaliště pro rodiny s dětmi. Jako doplňková služba by zde mohlo být občerstvení, aby návštěvníci nemuseli chodit až do místního, již vybudovaného občerstvení.

Žádný jiný, ani podobný areál s tímto konceptem v České republice neexistuje a tento směr rozvoje by jeho jedinečnost ještě více posílil.

- **Ofenzivní a defenzivní strategie**

Vývojové záměry firmy oproti ostatním konkurenčním subjektům jsou o snaze zlepšit svou pozici oproti ostatním subjektům. Návrhem je tedy ofenzivní strategie.

- **Alternativní směry strategického rozvoje**

Nyní je areál ve fázi upevňování své pozice, tedy ve fázi stability. Avšak vybudováním koupaliště by ještě více zdokonalil svou nabídku služeb, která by mu pomohla k dosažení cílů. Z toho vyplývá, že nejvhodnějším alternativním směrem pro firmu je expanze, a to pomocí nabídky nové služby.

- **Shrnutí návrhu konkurenční strategie**

Z výše uvedených informací tedy vyplývá, že se jedná o konkurenční strategii:

- a) dle Portera – diferenciacní koncentrace,
- b) dle míry aktivity prosazování – ofenzivní,
- c) směr strategického rozvoje – expanze.

- **Vhodnost, přijatelnost a uskutečnitelnost strategie**

Zvolená strategie je vhodná v důsledku souladu s vizí firmy. Vizí areálu je vylepšování služeb pro rodiny s dětmi pro jejich maximální spokojenost, což se zvolenou strategií koresponduje. Návrh nejde za hranice možného, respektuje ekonomický stav firmy.

Výstavba takového koupaliště záleží na náročnosti vybavení. Pro počáteční úpravy, po kterých by bylo možné koupaliště zprovoznit, je 1 500 000 Kč – 2 000 000 Kč, které zahrnují: 20 metrů dlouhý tobogán, sprchy, občerstvení, drobné terénní úpravy a potřebné doplňky. Koupaliště je možné poté postupně vylepšovat přikupováním dalšího vybavení dle finančních možností areálu.

I co se týká uspokojení hlavních zájmových skupin, je strategie odpovídající. Navrhovaná strategie bude jistě ze strany zákazníků vítána. Umožní jim další možnost trávení volného času v letním období a nabídka služeb firmy tím bude ještě více komplexní. I z hlediska vlastníků je strategie přínosná. Poněvadž v letním období jsou zisky firmy nižší než v zimním, nabídnutím nové služby je očekáváno zvýšení návštěvnosti a tím zvýšení zisků. Tedy pokud nebude zcela vydařená zimní sezóna, je tato nová služba možností pro kompenzaci nižších zisků v zimě, vyššími zisky v létě. Díky výjimečnosti tohoto způsobu rozvoje by mělo být zajištěno zvýšení image firmy a povědomí o existenci areálu.

K realizaci strategie diferenciaci je firma založena na zdravém růstu a finanční stabilitě a má k dispozici i dostatek potřebných disponibilních zdrojů. Z těchto faktů vyplývá i uskutečnitelnost strategie.

Konkurenční strategie je cestou k dosažení předem stanovených cílů. Těmi bylo zajištění dostatečné návštěvnosti pro dosažení dostatečných zisků. Prostřednictvím diferenciaci koncentrace by cíle mělo být dosaženo.

A to tak, že bude nadále nabízet své jedinečné služby pro rodiny s dětmi, které doplní o novou letní aktivitu, ponechá ceny na přiměřené výši a bude se snažit o intenzivní propagaci.

4.4 Marketingový mix areálu Obří sud Javorník

Poté, co má firma stanovenou konkurenční strategii, může být definován marketingový mix Všesportovního areálu Obří sud Javorník. Ten by měl zajistit dosažení cílů zvolené strategie.

- Produkt

V případě areálu se nejedná o hmotný výrobek, ale o službu. Firma v současné době nabízí širokou škálu služeb, mezi nimiž se nachází i služby, které jsou jedinečné a konkurenti je nenabízejí.

Mezi ně patří, jak již bylo zmíněno:

- nabídka adrenalinového zážitku na nejdelší trubkové bobové dráze v ČR,
- ubytování v penzionu, který je skutečně ve tvaru sudu,
- celoroční provoz areálu,
- nabídka mnoha sportovních aktivit na jednom místě,
- bezbariérový přístup.

Návrhem nové služby, kterou je provozování koupaliště, firma rozšíří své portfolio služeb.

- Cena

Po provedení analýzy ceny a kvality jednotlivých areálů, která byla uvedena v kapitole 4.1.3 Analýza mikroprostředí areálu Obří sud Javorník, byly zjištěny strategie cena/kvalita používané v areálu.

V případě sjezdové dráhy bylo zjištěno, že areál využívá strategii vynikající hodnoty, tedy vysoké kvality a nízké ceny oproti svým konkurentům. Co se týká ubytování, Všesportovní areál se umístil na předních místech ve srovnání s konkurenty. A to se strategií vysoké kvality, která se vyznačuje vysokou kvalitou a střední cenou.

K těmto strategiím firma využívá výhody pro zákazníky prostřednictvím různých slev. Tato fakta ocení zejména cílová skupina zákazníků. Tudiž strategie podporují zvolenou konkurenční strategii firmy. Proto by tuto úroveň kvality a ceny měl areál udržovat při nabídce všech svých služeb.

- **Komunikace**

Propagace je v této oblasti podnikání velmi důležitá. Firma sice může disponovat širokou nabídkou služeb, ale byla by zbytečná, kdyby se o ní zákazníci nedozvěděli.

Dle provedeného průzkumu v podkapitole 4.1.3 Analýza mikroprostředí areálu Obří sud Javorník – Účinnost propagace bylo zjištěno, že mezi nejúčinnější druhy propagace patří rádio, doporučení od jiné osoby, internet a v zimním období navíc zpravodajství Panorama. Z analýz pro obě roční období byl jednoznačně nejúčinnější druh propagace prostřednictvím rádia.

V případě zavedení nové služby autorka diplomové práce doporučuje zintenzivnění propagace zejména prostřednictvím rádia. Pro dostatečnou informovanost prostřednictvím internetových stránek dělá firma maximum, avšak by měla zlepšit komunikaci se svými zákazníky prostřednictvím sociální sítě Facebook. A to například vkládáním fotografií z akcí, které se zde konají či aktuálních informací o areálu. Aby byla firma mezi lidmi doporučována, musí uspokojit přání zákazníků, kteří areál navštíví, aby měli důvod ho doporučit dále. Sledovanost zpravodajství Panorama může firma podpořit pouze informací na internetových stránkách o tom, že zákazníci mají možnost shlédnout aktuální stav pomocí panoramatických kamer.

- **Distribuce**

Činnosti, které dělají službu dostupnou pro zákazníka, jsou v případě prodeje občerstvení a dalšího zboží. Dodání potřebného zboží od dodavatele, uskladnění zboží v místních skladech a následný prodej zákazníkům prostřednictvím občerstvení a restaurace. Ostatní služby jsou k dispozici přímo v areálu díky vysoce modernímu vybavení. Tak by tomu bylo i v případě návrhu nové služby. Popřípadě

by byly navýšené objednávky u dodavatelů, kteří zásobují místní občerstvení, aby dodávali zboží taktéž do nově vybudovaného občerstvení, které bude k dispozici u vodních nádrží.

Z marketingového mixu tedy vyplývá, že při zavedení nové služby by firma měla zintenzivnit propagaci pomocí rádia, poněvadž právě to, je pro areál nejúčinnějším prostředkem, díky kterému se zákazníci o areálu dozvídají. K tomu je potřeba podpořit i ostatní druhy propagace, které areál využívá, aby se o nové službě dozvědělo co nejvíce zákazníků. Strategii vysoké kvality a nízké až střední ceny by měly být použity i při zavedení nové služby. Touto cestou by měl areál dosáhnout úspěchu u návštěvníků areálu při zavedení nové služby.

Závěr

Zdravý životní styl je v poslední době velmi ožehavé téma. Mnoho lidí se zamyslelo nad změnou svého způsobu života zlepšením stravy a zvýšením tělesné aktivity.

Majitelé firmy chtěli existencí Všesportovního areálu Obří sud Javorník zvýšit nabídku možností, jak lidé mohou aktivně trávit svůj volný čas a zároveň ho spojit se zábavou. „*Místo, kde si každý přijde na své.*“ Tato věta je heslem areálu, které chtějí majitelé se svými zaměstnanci naplnit širokou nabídkou služeb a profesionálním přístupem.

Kvůli chybějící konkretizaci konkurenční strategie firmy, bylo cílem diplomové práce jí stanovit. Tohoto cíle bylo dosaženo na základě stanovení poslání, vize a cíle firmy, analýz vnějšího a vnitřního okolí a definování druhů strategií. Nejvhodnější strategií je pro areál diferenciační koncentrace.

Z jednotlivých kroků vyplynul závěr diplomové práce, že areál Obří sud Javorník je firmou s potenciálem stát se silným konkurentem ve svém konkurenčním prostředí. To je způsobeno jeho jedinečností a zaměřením zejména na rodiny s dětmi.

Autorka diplomové práce navrhla firmě, aby přistoupila k expanzi prostřednictvím rozšíření své nabídky služeb o zprovoznění koupaliště. Sice se jedná o nákladnou investici, která ale není v rozporu s finanční situací firmy. Její výhodou je zajištění dostatečného množství zákazníků a tím i zisků v letním období, které je, co se týká tržeb, slabší oproti zimnímu období. Tímto návrhem bude nabídka služeb ještě více výjimečná než doposud, což vzbudí zájem zákazníků daný areál navštívit. Toho může dosáhnout intenzivní propagací zaměřenou na tuto cílovou skupinu, zejména prostřednictvím rádia a nabídnutím služeb vysoké kvality za příznivé ceny.

Autorka diplomové práce věří, že aktivní trávení volného času bude nabývat na významu u čím dál, tím většího počtu rodin i jednotlivců. Tím bude přibývat zákazníků, kteří sympatizují právě s tímto jedinečným konceptem areálu.

Seznam použité literatury

AREÁL OBŘÍ SUD. *Historie Obřího sudu* [online]. 2013 [vid. 2014-01-04].

Dostupné z: <http://www.areal-obrisud.cz/historie.html>

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha 7:

Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1535-3

BUSINESSVIZE. *SMART aneb jak definovat cíle* [online]. 2010-01-03 [vid. 2014-01-30].

ISSN 1805-0263 Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/smart-aneb-jak-definovat-cile>

BUSINESSVIZE. *Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business* [online].

2011-01-06 [vid. 2014-01-30]. ISSN 1805-0263

Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

ČESKÉ SJEZDOVKY. *Monínec* [online]. 2013 [vid. 2014-08-06]. Dostupné z:

http://www.ceske-sjezdovky.cz/stredisko/13_moninec.html

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nejnovější ekonomické údaje ČR* [online]. 2014 [vid.

2014-08-10]. Dostupné z: <http://m.czso.cz/x/krajedata.nsf/krajenejnovejsi/xl>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Nezaměstnanost v Libereckém kraji k 31. 8. 2014*

[online]. 2014 [vid. 2014-09-10].

Dostupné z: http://m.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/140909_nezam

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná míra inflace v srpnu 2014 dosáhla 0,5 %*

[online]. 2014 [vid. 2014-09-10].

Dostupné z: http://m.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/140909_inflace

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj průměrných mezd v 1. Až 2. Čtvrtletí 2014 (předběžné výsledky)* [online]. 2014 [vid. 2014-09-10]. Dostupné z: http://m.czso.cz/xl/redakce.nsf/i/140905_mzdy

DĚDKOVÁ, J., I. HONZÁKOVÁ. *Základy marketingu*. Liberec: TUL, 2009. ISBN 978-80-7372-514-3

FINANČNÍ ANALÝZA FIRMY. *SWOT analýza firmy* [online]. 2012 [vid. 2013-12-03]. Dostupné z: <http://www.faf.cz/Analyza-ostatni/SWOT-ANALYZA-FIRMY.htm>

FUXA, Miroslav. *Strategie rozvoje firmy*, Brno, 2009. Diplomová práce (Ing.). Masarykova univerzita, Fakulta ekonomicko-správní.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie – krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2013. ISBN 978-80-7179-564-3

HOJNÁ, R., 5. Přednáška Podnikové plánování a controlling, Metody a zásady plánování. 2013

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2003. ISBN 80-247-0447-1

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2690-8

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*, 2. rozšířené vydání. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4670-8

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: Teorie v praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 978-80-7179-453-0

KOTLER, P. and G. ARMSTRONG. *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson, 2011. ISBN-13: 978-0-13-216712-3

MANAGEMENT CONSULTING. *Podnikatelská strategie* [online]. 2013 [vid. 2013-01-22]. Dostupné z: <http://www.management-consulting.cz/cz/podnikatelska-strategie>

MANAGEMENTMANIA. *Konkurence* [online]. 2013-05-25 [vid. 2014-11-25]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>

MANAGEMENTMANIA. *Podnikové zdroje* [online]. 2013 [vid. 2013-12-04]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zdroje-podnikove-zdroje>

NAGY, Jan. *Konkurenční strategie firmy*, Brno, 2011. Diplomová práce (Ing.). Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská.

PROQUEST. *Porter's model of generic competitive strategies* [online].

2013-10-04 [vid. 2013-12-08]. ISSN 0007666X. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/199815038/14325D3F4A43124462F/1?accountid=17116#>

ROBLÍKOVÁ, Kristina. *Analýza vnitřního a vnějšího prostředí společnosti Student Agency s.r.o.* Jihlava, 2010. Bakalářská práce (Bc.). Vysoká škola polytechnická Jihlava, Ekonomika a management.

SHEVCHUK, Roman. *Strategická analýza firmy*, Jindřichův Hradec, 2007. Diplomová práce (Ing.). Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta managementu v Jindřichově Hradci.

SKI AREÁL SEVERÁK. *Informace o ski areálu* [online]. 2014 [vid. 2014-08-06].

Dostupné z: <http://www.skijizerky.cz/cz/zima/skiarena/ski-areal-severak/informace-o-ski-arealu-837.htm>

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL and Elnora W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. ISBN 80-251-1273-X

THADDEUS, M. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1911-5

WALKER, G. *Modern Competitive Strategy*. Third edition. Seattle: Amazon, 2008. ISBN-10: 0073381381, ISBN-13: 978-0073381381

ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha 7: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-4008-9

Seznam příloh

Příloha A – Fotografie původního Obřího sudu	109
Příloha B – Fotografie současného Obřího sudu	111
Příloha C – Fotografie dolní části areálu	113
Příloha D – Fotografie doplňkového vybavení	116
Příloha E – Tabulky s cenami skipasů jednotlivých areálů	119
Příloha F – Tabulky s cenami ubytování v jednotlivých areálech.....	120

Příloha A – Fotografie původního Obřího sudu



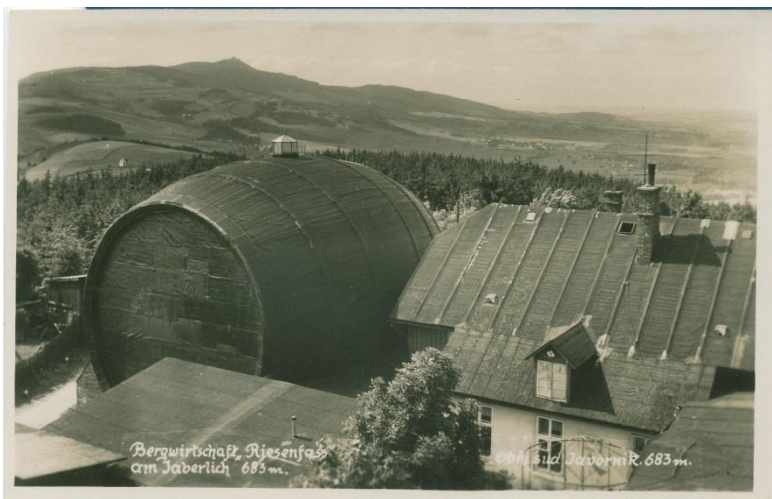
Obr. A1 – Původní Obří sud

Zdroj: Fotografie od majitelů areálu



Obr. A2 – Interiér původního Obřího sudu

Zdroj: Fotografie od majitelů areálu



Obr. A3 – Výhled z rozhledny na Ještěd
Zdroj: Fotografie od majitelů areálu

Restaurace původního Obřího sudu nabízela zákazníkům 300 míst, kdežto současný 80. Je to způsobeno tím, že současný sud pojímá i penzion, kdežto v původním byla pouze dvoupatrová restaurace. Velikostí je současný o trochu větší.

Příloha B – Fotografie současného Obřího sudu



Obr. B1 – Současný Obří sud

Zdroj: Vlastní fotografie



Obr. B2 – Interiér restaurace současného Obřího sudu

Zdroj: Vlastní fotografie



Obr. B3 – Pension Obří sud Javorník

Zdroj: Vlastní fotografie



Obr. B4 – Zadní část současného Obřího sudu

Zdroj: Vlastní fotografie

Z obrázků lze zpozorovat, že současný Obří sud je postaven zrcadlově oproti původnímu. Majitelé se snažili o vybavení restaurace a penzionu, které bude korespondovat s konceptem tohoto místa. I přesto, že se jedná o moderní stavbu, je vybavena střídavými prvky. Dominuje zde zejména dřevo.

Příloha C – Fotografie dolní části areálu



Obr. C1 – Lanová dráha se sjezdovkou a bobovou dráhou
Zdroj: Vlastní fotografie



Obr. C2 – Lanová dráha s nástupištěm, provozní budovou a občerstvením
Zdroj: Fotografie od majitelů areálu



Obr. C3 – Bobová dráha

Zdroj: Fotografie od majitelů areálu



Obr. C4 – Občerstvení

Zdroj: Fotografie od majitelů areálu



Obr. C5 – Provozní budova

Zdroj: Vlastní fotografie

Z fotografií dolní části areálu lze zpozorovat její uspořádání. U nástupní stanice lanové dráhy se nachází provozní budova. Opočal mají zákazníci možnost občerstvení a podél sjezdové dráhy je postavena dráha bobová.

Příloha D – Fotografie doplňkového vybavení



Obr. D1 – Speciální sedačka lanové dráhy pro invalidy
Zdroj: Fotografie od majitelů areálu



Obr. D2 – Dětské hřiště
Zdroj: Vlastní fotografie



Obr. D3 – Obora s kozami
Zdroj: Vlastní fotografie



Obr. D4 – Obora s daňky a muflony
Zdroj: Vlastní fotografie



Obr. D5 – Společenská místnost v provozní budově
Zdroj: Vlastní fotografie

Doplňkové vybavení zobrazené na fotografiích poskytuje zákazníkům více možností, jak trávit čas v areálu. V případě speciální sedačky pro invalidy se jedná o rozšíření možnosti přístupu všem zákazníkům i přes tělesné postižení.

Příloha E – Tabulky s cenami skipasů jednotlivých areálů

Tab. E1 – Ceny skipasů areálu Obří sud Javorník

Typ skipasu	Dospělí	Děti
4 hodiny	290,-	210,-
1 den	420,-	320,-
Večerní lyžování	270,-	170,-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů od firmy

Tab. E2 – Ceny skipasů areálu Pláně pod Ještědem

Typ skipasu	Dospělí	Děti
4 hodiny	450,-	250,-
1 den	590,-	320,-
Večerní lyžování	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z webových stránek firmy

Tab. E3 – Ceny skipasů areálu Severák

Typ skipasu	Dospělí	Děti
4 hodiny	300,-	210,-
1 den	400,-	290,-
Večerní lyžování	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z webových stránek firmy

Tab. E4 – Ceny skipasů areálu Monínec

Typ skipasu	Dospělí	Děti
4 hodiny	420,-	315,-
1 den	500,-	375,-
Večerní lyžování	290,-	220,-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z webových stránek firmy

Příloha F – Tabulky s cenami ubytování v jednotlivých areálech

Tab. F1 – Ceny ubytování penzionu Obří sud Javorník

Druh pokoje	Cena/pokoj v sezóně (15.12.- 31.-3., 16.6.-15.9.)	Cena/pokoj mimo sezónu (1.4.-15.6., 16.9.-15.12.)
Dvoulůžko A a B + možnost přistýlky	1 200,- +200,-	900,- +200,-
Dvoulůžko pro invalidy	1 200,-	900,-
Apartmán mezonet (dvoulůžko+přistýlka)	1 800,-	1 400,-
Apartmán garsonka (dvoulůžko+přistýlka)	1 800,-	1 400,-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů od firmy

Tab. F2 – Ceny ubytování chaty Pláně – Hlavní budova

Hlavní budova	Cena/lůžko	Cena/přistýlka
Lůžko/1 noc	340,-	300,-
Lůžko/2 noci a více	290,-	260,-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z webových stránek firmy

Tab. F3 – Ceny ubytování chaty Pláně – Vedlejší budova

Vedlejší budova	Cena/lůžko
Lůžko/1 noc	280,-
Lůžko/2 noci a více	250,-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z webových stránek firmy

Tab. F4 – Ceny ubytování penzionu Semerink

Druh pokoje	Cena/osoba 1.4.-31.11.	Cena/osoba 1.12.-31.3.
Čtyřlůžkový pokoj bez sociálního zařízení	220,-	260,-
Čtyřlůžkový pokoj se sociálním zařízením	250,-	340,-
Apartmán 1 a 2	300,-	390,-
Apartmán 3 s vlastním vchodem	1 000,-/apartmán	1 500,-/apartmán

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z webových stránek firmy

Tab. F5 – Ceny ubytování Hotelu Monínec

Druh pokoje		Cena/osoba 21.12.-24.12., 2.1.-10.3., 1.7.- 31.8.	Cena/osoba 11.3.- 31.6., 1.9.-20.12.	Cena/osoba Vánoce a Silvestr 25.12.-1.1.
Standard	Dospělý	735,-	635,-	935,-
	Dítě	570,-	470,-	770,-
Výhled	Dospělý	795,-	695,-	995,-
	Dítě	630,-	530,-	830,-
Terasa	Dospělý	830,-	730,-	1030,-
	Dítě	665,-	565,-	865,-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z webových stránek firmy

Tab. F6 – Ceny ubytování chatek Javorka a Čertovka – Monínec

Javorka a Čertovka	Cena/osoba 21.12.- 24.12., 2.1.-10.3., 1.7.-31.8	Cena/osoba 11.3.- 31.6., 1.9.-20.12.	Cena/osoba Vánoce a Silvestr 25.12.-1.1.
Dospělý	445,-	435,-	465,-
Dítě 3-12 let	335,-	325,-	355,-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z webových stránek firmy

Tab. F7 – Ceny ubytování apartmánových domů - Monínec

Apartmánové domy	Cena/osoba 21.12.- 24.12., 2.1.-10.3., 1.7.-31.8	Cena/osoba 11.3.- 31.6., 1.9.-20.12.	Cena/osoba Vánoce a Silvestr 25.12.- 1.1.
Dospělý	450,-	420,-	550,-
Dítě 3-12 let	350,-	320,-	450,-

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z webových stránek firmy